

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Appraisal in a Chosen Organization

Student:

Bc. Kamila Bučková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kamila Bučková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Appraisal in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci vypracovala samostatně pod odborným vedením Ing. Andrey Čopíkové, Ph.D. Veškerou literaturu, kterou jsem použila, jsem uvedla v seznamu literatury. Přílohu číslo 1 jsem převzala z uvedeného zdroje a samostatně doplnila“

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Kamila Bučková

OBSAH

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	7
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	8
2.2.1	Historický vývoj řízení pracovního výkonu zaměstnanců	9
2.2.2	Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu zaměstnanců a hodnocením zaměstnanců....	10
2.2.3	Model řízení pracovního výkonu zaměstnanců.....	11
2.3	Hodnocení zaměstnanců	14
2.3.1	Cíle systému hodnocení zaměstnanců.....	15
2.3.2	Formy hodnocení	16
2.3.3	Oblasti a kritéria hodnocení	16
2.3.4	Metody hodnocení.....	18
2.3.5	Hodnocení na základě kompetenčních modelů	26
2.3.6	Hodnotící rozhovor	31
2.3.7	Problémy a chyby hodnocení a jejich důsledky	33
2.3.8	Implementace systému hodnocení zaměstnanců.....	35
2.3.9	Role manažerů a personalistů a zaměstnanců při hodnocení	37
3	Charakteristika organizace	38
3.1	Organizační struktura městského úřadu	39
3.2	Strategické cíle a vize organizace	43
4	Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci	46
4.1	Získávání dat pro analýzu současného systému	46
4.2	Popis stávajícího systém hodnocení zaměstnanců	47
4.2.1	Kritéria hodnocení.....	49
4.2.2	Klasifikační stupnice	52
4.2.3	Stanovené cíle a úkoly hodnocení	54
4.3	Dotazníkové šetření	58
4.3.1	Dotazník pro hodnotitele.....	59
4.3.2	Dotazník pro hodnocené	67
4.3.3	Srovnání názorů hodnotitelů a hodnocených	72
4.4	Rozhovory	79
5	Návrhy a doporučení.....	81
6	Závěr.....	84

1 Úvod

V současné době, kdy se ve společnosti plně projevuje vliv tržní ekonomiky a globalizace, je pro organizaci důležité zajistit, aby její disponibilní zdroje byly optimálně a efektivně využívány. Efektivní využívání zdrojů rozhoduje o konkurenceschopnosti organizace.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Jedním z nejcennějších aktiv jsou právě lidé. Dobře řízené organizace si to plně uvědomují a řízení lidských zdrojů je pro ně velmi důležitou oblastí celého řízení organizace. Zaměstnanci jsou jejím základním a nejdůležitějším prvkem. Hmotné investice lze v případě opotřebování nebo poškození snadno nahradit a nové stroje bývají obvykle výkonnější, ale kvalitní zaměstnance s potřebnými dovednostmi a loajalitou vůči organizaci si musí organizace získat, pečovat o ně, rozvíjet je a motivovat. Takoví zaměstnanci jsou klíčoví a rozhodující pro získání jedné z konkurenčních výhod organizace, neboť správně vybraní a umístění, výkonní a vhodně motivovaní zaměstnanci obvykle podávají lepší výkony.

Přesto se dnes v praxi často setkáváme s tím, že je-li třeba dosáhnout úspor, zaměstnanci jsou nejpružnější nákladovou položkou (Urban, 2010, s. 13). Informace zveřejňované v médiích o přístupu některých firem ke svým zaměstnancům, o některých firmách, rádoby „pracovních agenturách“ a o jejich praktikách jsou v rozporu s veškerými teoriemi a názory na klíčovou úlohu zaměstnanců. S lidmi, běžnými zaměstnanci, kteří nejsou špičkami ve svém oboru, se v našich podmínkách často nejedná jako s tím nejcennějším, co organizace mohou získat a z čeho jim může plynout konkurenční výhoda. Současná ekonomická situace, vysoká míra nezaměstnanosti a recese ekonomiky nahrává chování, které degraduje člověka mezi snadno nahraditelné zdroje. Takové chování má ale významný negativní dopad na loajalitu a motivaci zaměstnanců a v konečném důsledku na zvýšení dlouhodobých nákladů organizace.

Typickými oblastmi řízení lidských zdrojů jsou získávání, výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, personální administrativa a mzdové účetnictví.

Hodnocení zaměstnanců je součástí komplexního procesu zabezpečení požadované úrovně pracovního výkonu, který ovlivňuje výkonnost organizace. Nelze je chápat pouze jako činnost personálního oddělení, nýbrž jako součást práce všech manažerů. Jednou ze základních kompetencí manažera na kterékoli úrovni řízení je schopnost objektivně a včas hodnotit podřízené a výsledky hodnocení využít ve vedení a rozvoji zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout a doporučit opatření na jeho zlepšení.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Druhá kapitola diplomové práce se bude zabývat teoretickými přístupy k řízení lidských zdrojů a zaměří se na hodnocení pracovního výkonu. Bude rozdělena na tři podkapitoly. První se bude zabývat řízením lidských zdrojů. Druhá bude věnována řízení pracovního výkonu a třetí podkapitola se zaměří na hodnocení zaměstnanců. Jejím cílem bude seznámit čtenáře se smyslem procesu hodnocení zaměstnanců a jeho vývojem. Podrobně budou popsána kritéria hodnocení, jejichž správné nastavení je velmi důležitým předpokladem úspěšného procesu hodnocení. V této podkapitole bude přiblížen postup zavádění procesu hodnocení nebo jeho změny a čtenář bude seznámen s některými metodami hodnocení, které se v současné době nejčastěji používají. V neposlední řadě budou uvedeny také chyby, které mohou v procesu hodnocení nastat a jejich dopady na organizaci.

Teoretická část je východiskem praktické části, kde na konkrétním případě nejmenované organizace bude provedena analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců. Ve třetí kapitole bude popsána organizace a na základě poznatků získaných z vnitřních dokumentů organizace také popis současného systému hodnocení zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole bude na základě výsledků získaných z dotazníkových šetření a rozhovorů současný systém hodnocení zaměstnanců vyhodnocen. Bude zkoumáno, jak je současný systém hodnocení v organizaci vnímán hodnotiteli a jak hodnocenými. Dále budou uvedeny poznatky, získané z rozhovorů s personalistou, některými zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci organizace. V páté kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců.

V praktické části budou použity metody popisu systému hodnocení na základě interních dokumentů společnosti, kvantitativní metody dotazníkového šetření a vyhodnocení získaných dat a kvalitativní metody výzkumu, nestrukturovaný a polostrukturovaný rozhovor

s vedoucí personálního oddělení a vybranými vedoucími zaměstnanci - hodnotiteli a zaměstnanci – hodnocenými.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola se zaměří na to, jak by hodnocení zaměstnanců mělo vypadat. Bude se zabývat teoretickými přístupy k řízení lidských zdrojů od jejich počátků až po současné trendy řízení pracovního výkonu a zaměří se na rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců a také na roli odborníků personálního oddělení a liniových manažerů v procesu řízení pracovního výkonu a v procesu hodnocení zaměstnanců. Tato kapitola bude také věnována cílům a metodám hodnocení zaměstnanců, kompetenčnímu modelu a hodnotícímu rozhovoru.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, a s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2001, s. 14).

Během minulého století se personální administrativa vyvíjela přes personální řízení až k nejnovějším trendům řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa zajišťovala kancelářské činnosti ve vazbě na zaměstnance, zabezpečovala evidenci a dokumenty týkající se zaměstnanců a poskytovala informace o zaměstnancích vedení společnosti.

Personální řízení přineslo rozšíření činností personální administrativy o oblast péče o rozvoj zaměstnanců na vedoucích pozicích, průběžné vzdělávání zaměstnanců a plánování pracovních pozic.

Řízení lidských zdrojů se podle Armstronga (2007) vyvíjí ve dvou fázích. První fáze vzniká v 80. letech 20. století v USA a je určena snahou personalistů vyrovnat se s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky a zkoumáním schopnosti řízením lidských zdrojů ovlivnit výsledky celé organizace. Druhou fází probíhající v 90. letech 20. století ovlivnila recese a potřeba štihlejší a pružnější organizace. Oceňuje se etika týmové práce, rozvoj

v „učících se organizacích“ a rozšiřují se pravomoci. Roste podíl externě zabezpečovaných personálních prací.

Cílem personálních činností každé společnosti by mělo být zajistit potřebný počet kvalitních zaměstnanců a výkonu organizace na potřebné úrovni. Proto by měla každá efektivní a konkurence schopná společnost personální činnosti na všech stupních řízení neustále zlepšovat a zdokonalovat.

Na řízení lidských zdrojů se mimo personální útvar podílejí všichni vedoucí zaměstnanci organizace. Jejich aktivní přístup se projevuje ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, od personální strategie až po výběr, získávání, přijímání, adaptaci a hodnocení zaměstnanců. Proto je nezbytné, aby se tohoto úkolu zhostili vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení s velkou odpovědností, etickým a citlivým přístupem. Je důležité, aby byli pro tuto práci pravidelně proškolení a získali potřebné kompetence, znalosti a dovednosti.

2.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu vychází z teorie motivace, organizačního chování, teorie systému a souladu. Trend moderního řízení lidských zdrojů upřednostňuje vytváření pracovních úkolů na míru každého zaměstnance. Řízení pracovního výkonu je současný přístup k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení. Představuje řízení lidí na základě společné dohody o pracovním výkonu, který má být vykonán, dohody o tom jak tento výkon bude proveden a jak je potřebné rozvinout znalosti zaměstnanců, aby se jejich výkon zlepšoval. Jde o nahrazení tradičního přístupu řízení lidí shora partnerstvím, založeným na participaci a rovnoprávnosti (Koubek, 2013).

Řízení pracovního výkonu lze chápat jako vytvoření souladu mezi cíli jednotlivce a cíli organizace tak, aby bylo dosahováno cílů organizace, vysokého pracovního výkonu týmu i jednotlivce a zároveň bylo umožněno jednotlivcům rozvíjet se a využívat jejich schopnosti a dovednosti.

Řízení pracovního výkonu se zabývá se především budoucností a dohodou o cílech pro následující období. Pracovní výkon minulého období se hodnotí společně, což přináší zpětnou vazbu jak zaměstnanci, tak jeho nadřízenému. Aby bylo řízení pracovního výkonu úspěšné, musí se zabývat i rozvojem zaměstnance (Armstrong, 2011).

Dvořáková (2012, s.251) tvrdí, že „obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení, tzv. leadership“. Toho lze dosáhnout snahou o to, aby lidé vyznávali a dodržovali hlavní podnikové hodnoty současně s propojením individuálních a podnikových cílů.

Cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet schopnosti zaměstnanců pro udržení a zlepšování výkonu organizace a také pro současné i budoucí potřeby zaměstnanců. Jde o neustálý proces porovnávání výsledků s cíli a plány, identifikace toho, co bylo uděláno dobře a kde je prostor pro zlepšení tak, aby si lidé uvědomili propojenost svého výkonu s výsledky podniku. Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že většina zaměstnanců potřebuje pro vykonání své práce podporu, povzbuzení a vedení. Vedoucí zaměstnanci a jim podřízení lidé pracují jako partneři a vzájemnou spoluprací dosahují požadovaných výsledků (Dvořáková, 2012).

2.2.1 Historický vývoj řízení pracovního výkonu zaměstnanců

První zmínky o hodnocení pracovního výkonu se objevily již v letech 221-265 n.l. v Číně a v 16.století vznikl systém formálního hodnocení členů jezuitského řádu.

Formální systémy sledování výkonu vznikly na základě poznatků Federicka W. Taylora až před 1. světovou válkou v USA. Taylor byl zastáncem **vědecky podložených pracovních standardů** (dělníci pracovali podle ověřených pracovních postupů) a vycházel z přesvědčení, že dosáhnout trvale vysokého výkonu lze pouze použitím vědeckých metod. Zdůrazňoval důležitost spolupráce mezi dělníky a vedoucími a nutnost přenesení pravomoci a zodpovědnosti za prováděnou práci na vedoucí pracovníky (Kociánová, 2012).

Další etapou bylo hodnocení zásluh v 50. až 60. letech 20. století, které bylo následně přejmenováno na **hodnocení pracovního výkonu**. Používala se stupnice hodnocení schopnosti dělníků pracujících v průmyslu na základě rysů osobnosti a kvalit. Typická klasifikační stupnice vycházela z klíčových kritérií a obsahovala možnost výběru z předem definovaných schopností chování a vlastností zaměstnance s možností výběru. Takovéto hodnocení bylo považováno za výchovné v tom smyslu, že zaměstnanec věděl, že je pravidelně hodnocen. V 60. letech se prioritou hodnocení stává analýza pracovního chování, které je nezbytné pro dosažení pracovních výsledků.

Termín řízení podle cílů poprvé použil v roce 1954 Peter Drucker jako princip řízení, který sladuje individuální cíle se společným prospěchem. Metoda **řízení podle cílů (MBO)** je založena na určení a vzájemném odsouhlasení osobních cílů zaměstnance a jeho nadřízeného. Cíle vycházející ze strategických plánů organizace, z jejího účelu a poslání. Důležité je zajistit zpětnou vazbu ve vyhodnocování úspěšnosti dosahování těchto cílů (Bláha, 2013).

Výraznou motivací k vyšším výkonovým cílům je provázání individuálních a podnikových cílů. V 50. letech 20. století bylo definováno řízení podle cílů jako dynamický systém, který se snaží sladit potřeby společnosti v oblasti svých cílů s potřebou manažera přispívat a rozvíjet se. Činnosti, probíhající v tomto systému jsou vzájemně provázány. Takový styl řízení podniku je náročný a prospěšný.

I řízení podle cílů bylo postupem času překonáno. Kritika řízení podle cílů spočívala zejména v tom, že nebere v úvahu osobní potřeby a cíle jednotlivců a že i excelentní zaměstnanec může selhávat jako kolega, partner, nadřízený nebo podřízený a také že tento způsob řízení je byrokratickou zátěží, ve které se ztrácí kvalita i výsledek. Koncem 20. století se objevil termín **řízení pracovního výkonu**, jako nástroj pro zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování výkonů jednotlivců a týmů. Jeho účelem je vytvořit dohodu o tom, čeho a jak má být dosaženo a zároveň identifikovat potřeby rozvoje lidí, které by zlepšily výkon jednotlivců, týmů a celé organizace. Současné řízení pracovního výkonu je odvozeno z cyklu řízení podle cílů. Řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů. Zajišťuje spolupráci zaměstnance na řízení, rozhodování a chápání toho, čeho a jakým způsobem má být dosaženo (Armstrong, 2011).

2.2.2 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu zaměstnanců a hodnocením zaměstnanců

Vývoj a odlišnost řízení pracovního výkonu lze charakterizovat posunem od hodnocení ke zlepšování pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno na budoucnost. Od předcházejících přístupů v oblasti lidských zdrojů je vidět vývoj zejména v tom, že řízení pracovního výkonu je nepřetržitý, neustále probíhající společný proces v rukou liniových manažerů, zaměřený na rozvoj, výkon a cíle jednotlivců a organizace, zahrnující nejen výsledky, ale také kompetence.

Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno na hodnocení minulosti, výkonů a zásluh zaměstnanců. Je to proces, který zkoumá, jak dobře odvádějí zaměstnanci svou práci vůči

nastaveným standardům. Na rozdíl od řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců záležitostí nejen liniových manažerů ale i personálního útvaru, probíhá v předem stanovených intervalech, obvykle 1x nebo 2x ročně. Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou, ale není nejdůležitější součástí řízení pracovního výkonu (Bláha, 2013).

Dalšími součástmi řízení pracovního výkonu jsou také rozpoznávání a rozvoj talentovaných lidí, koučování, členění zaměstnanců a rozpoznání vynikajících zaměstnanců, zaměstnanců s vysokou mírou oddanosti a angažovanosti.

2.2.3 Model řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces zlepšování výkonu organizace a skládá se z několika činností, které jsou vzájemně propojeny a často se i prolínají.

a) Plánování a dohoda

Plánování pracovního výkonu je dohodou o pracovním výkonu mezi nadřízeným a podřízeným o budoucích úkolech, dohodou o tom, jak bude výkon proveden a co se od zaměstnance očekává v oblasti zlepšení pracovního výkonu a dohodou o osobním rozvoji a vzdělávání zaměstnance. Součástí dohody by mělo být určeno, jak a kdy se pracovní výkon bude měřit a vyhodnocovat. Mělo by jít o společný postoj a shodu názorů. Plánování pracovního výkonu by mělo být zaměřeno na dohodu hlavní oblasti výsledků, definování toho, co lidé musejí znát a být schopni udělat, požadovaných schopností chování a znalostí a základních hodnot, které se od zaměstnance očekávají.

b) Měření a hodnocení

Důležitou součástí řízení pracovního výkonu je jeho měření, které by mělo být rozděleno na výstupy a výsledky, přičemž za výstupy lze považovat to, co je možné měřit a kvantifikovat a výsledky lze chápat jako výsledky úsilí, které nelze dost dobře měřit, ale dají se posuzovat a porovnávat s očekávanými výsledky. Měřítka výstupů nazýváme metrikami a jsou jimi finanční nebo časová měřítka, vyrobené nebo zpracované jednotky, velikost prodeje, počet nových zákazníků a podobně. Měřítka výsledků mohou být odborná způsobilost a její efektivní využívání, kvalita, pracovní vztahy atd. Pro celkové posouzení výkonu je důležité zvážit také vstupy, tedy stupně dosažených znalostí, dovedností a chování.

c) Monitorování

Důležitými aktivitami v průběhu řízení pracovního výkonu během stanoveného období je monitorování výsledků a jejich porovnávání s plánovanými cíli a poskytování zpětné vazby ze strany liniových manažerů směrem k podřízeným, aktualizace cílů a soustavný rozvoj dovedností. Manažeři by v rámci řízení pracovního výkonu měli v každodenních kontaktech s jednotlivými členy svého týmu pravidelně komunikovat a poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, tj. informaci o tom, jak pracují, jak si vedou a jak efektivní je jejich pracovní chování. Aby bylo řízení pracovního výkonu účinné, musí být zpětná vazba poskytována včas, aby si zaměstnanec mohl uvědomit povahu a kvalitu události týkající se výkonu.

d) Formální zkoumání a posuzování pracovního výkonu

V procesu řízení pracovního výkonu je nezbytné, aby bylo nejméně jedenkrát ročně provedeno zkoumání, posuzování a formální hodnocení výkonu formou setkání nadřízeného a podřízeného. Posouzení výkonu poskytuje zpětnou vazbu a podněty k diskuzi o budoucím rozvoji a musí být založeno na faktech. Obvykle se pracovní výkony posuzují formou klasifikace, která ukazuje kvalitu dosaženého výkonu volbou úrovně na klasifikační stupnici, který podle hodnotitele nejlépe odpovídá výsledkům zaměstnance. Je důležité, aby zaměstnavatelé zabezpečili fungování procesu řízení pracovního výkonu v souladu s etickými zásadami, beroucími v úvahu názory a potřeby zaměstnanců a zabezpečujícími spravedlnost, průhlednost, důslednost, neexistenci předsudků.

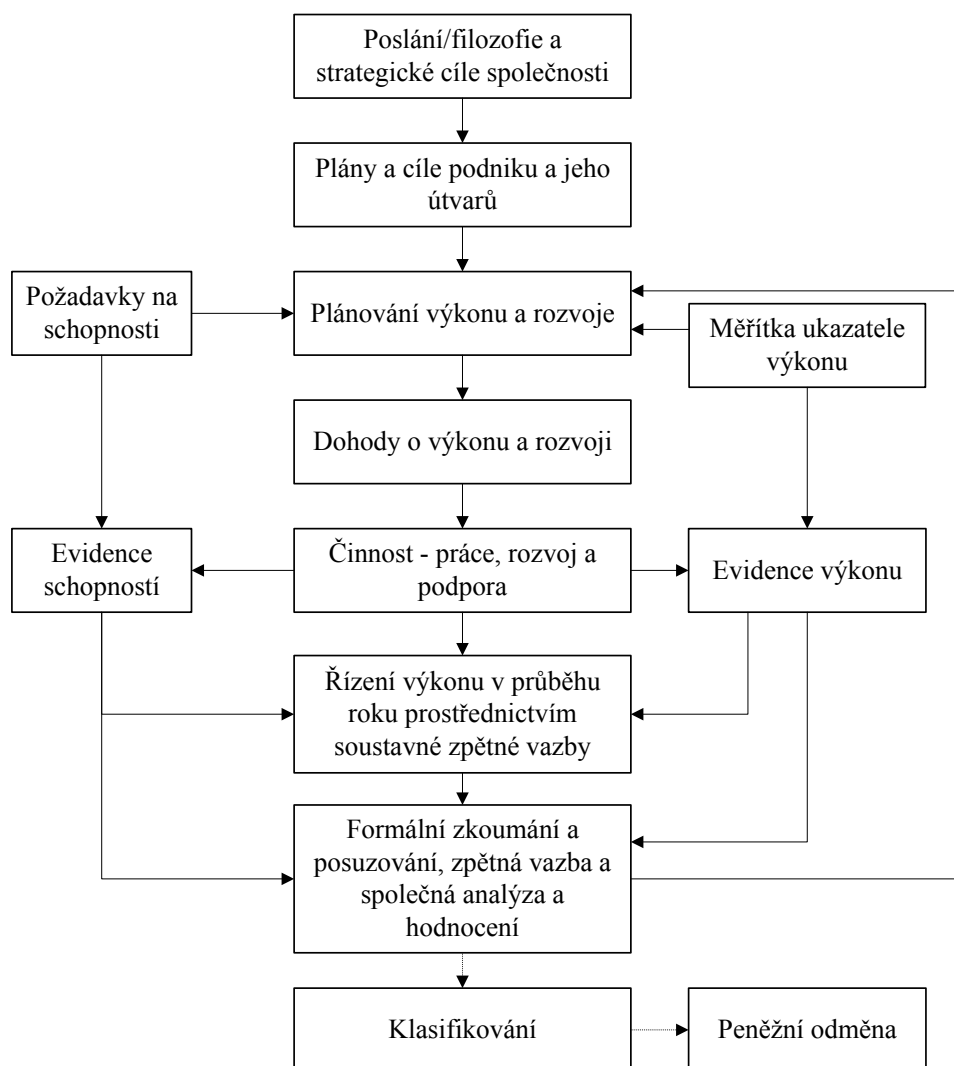
Proces řízení pracovního výkonu je součástí procesu řízení liniových manažerů propojený s klíčovými personálními činnostmi zejména vzděláváním, rozvojem, řízením, motivováním a odměňováním zaměstnanců.

Efektivní řízení pracovního výkonu by nemělo být zbytečně složité, mělo by mít jasné cíle a měřitelná kritéria. Mělo by být jednoduché, pochopitelné, jasné, efektivní a zaměřené na zlepšování výkonu, mělo by být úzce spjato se systémem vzdělávání a odměňování a mít v sobě zahrnutý záruky rovného a spravedlivého přístupu.

Problémem řízení pracovního výkonu může být obtížnost v zavedení a udržení procesu, vzhledem k mnoha činnostem, které musejí být pečlivě prováděny, obtížnost zlepšování schopností manažerů nutných pro řízení pracovního výkonu nebo nechuť k efektivnímu hodnocení a využívání jeho výsledků. Chyby v plánování nebo provádění řízení pracovního výkonu a nedostatečná podpora managementu sebou mohou přinášet negativní

důsledky v podobě sporů, demotivace zaměstnanců nebo neefektivního využívání pracovního času manažerů.

Obrázek 2.1 Pořadí procesů v řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 79)



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

V současné době existuje mnoho modelů řízení pracovního výkonu, obvykle pojmenovaných podle společností, v nichž jsou tyto modely aplikovány, a jejich prostudování poskytuje možnost posoudit, jak systém řízení pracovního výkonu funguje.

Šetření britských organizací v letech 2003 až 2006 ukázaly v oblasti řízení pracovního výkonu vysokou propojenost individuálních cílů s cíli organizace, motivaci a zaměření na rozvoj zaměstnanců a výraznou míru spokojenosti s řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je proces, ve kterém se zjišťuje míra, se kterou se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky. Je nutné najít odpovědi na tyto otázky:

Proč hodnotit pracovní výkony zaměstnanců?

Jaké pracovní výkony zaměstnanců hodnotit?

Jak měřit pracovní výkony zaměstnanců?

Jaké metody hodnocení zvolit?

Kdo by měl hodnotit pracovní výkony zaměstnanců?

Kdy a jak často hodnotit pracovní výkony zaměstnanců?

Jak sdělit výsledky hodnocení?

Jak uvést hodnocení zaměstnanců do souladu se zákony? (Koubek, 2003)

Představu o tom, jaké pracovní výkony, pracovní chování a jednání a pracovní schopnosti jednotliví lidé mají, získává vedení organizace z hodnocení zaměstnanců. Pro efektivní využívání lidských zdrojů je potřeba zaměstnance poznat, ovlivnit je k vyššímu výkonu a jejich zásluhy pak spravedlivě odměňovat. Vyšší výkony zaměstnanců lze dosáhnout rozšířením kompetencí a vhodnou motivací. A právě hodnocení zaměstnanců je nástrojem, kterým může organizace svým zaměstnancům sdělit své priority, změnit firemní kulturu a sladit cíle organizace a jednotlivce. Proces hodnocení zaměstnanců je v současné době důležitou součástí koncepce řízení pracovního výkonu.

V minulosti se systém hodnocení zaměstnanců zabýval hodnocením materiálních výsledků práce a hodnocení se používalo pro zdůvodnění o výši příjmů, protože plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti. Empirické studie ukázaly, že existují i jiné velmi důležité faktory, které dokážou výkonnost zaměstnanců ovlivňovat.

Hodnocení pracovního výkonu vycházející z řízení podle cílů bylo vytvořeno v 70. letech minulého století a tento způsob hodnocení byl doporučován zejména na konci 80. let. Hodnocení se provádělo porovnáním skutečně dosažených cílů s dohodou o individuálních cílech. Hodnocení sloužilo k posouzení pracovního výkonu, získání celkového přehledu o obsahu a množství práce a ke zhodnocení toho, čeho zaměstnanec v uplynulém období dosáhl. Součástí hodnocení byla také dohoda o budoucích cílech. Používalo se hodnocení rysů osobností a později hodnocení schopností chování. Probíhalo

jedenkrát ročně, metodou hodnocení shora, kdy hodnotitel vyjádřil svůj názor na výkon hodnoceného a poté je nějakým způsobem klasifikoval.

Z této podoby hodnocení pracovního výkonu plynuly jeho nedostatky, jako je subjektivita posuzování pracovního výkonu, nesrovnatelná klasifikace různými manažery, posuzování nedostatků z dávné minulosti, pozdní pochválení dobrého výkonu a podobně. Hodnocení pracovního výkonu bylo ze strany liniových manažerů často považováno za byrokratické, demotivující, zbytečné a zatěžující.

2.3.1 Cíle systému hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení zaměstnance je snaha o využití schopností a znalostí zaměstnanců, porovnání jeho výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci o tom, jak se mu jeho práce daří. Hodnocení pracovního výkonu se provádí pro potřeby plánování pracovních výkonů nebo jako pomoc pro rozhodování o odměně či povýšení zaměstnance.

Cílem hodnocení zaměstnanců není pouhá analýza a zhodnocení pracovního výkonu. Proces hodnocení zahrnuje stanovení pracovního výkonu a osobního rozvoje schopností a vzdělávání zaměstnance, zvyšování výkonnosti zaměstnanců a hodnocení výsledků a kvality práce a pracovního chování zaměstnance. Cíle hodnocení můžeme rozlišit na cíle z hlediska organizace a cíle z hlediska zaměstnance. **Cíle z hlediska organizace** mohou být zaměřeny na kvalitu a efektivnost pracovního výkonu a posouzení jak je zaměstnanec zvládá, motivaci, vztahy v organizaci a zjištění potřeb vzdělávání. Výsledky hodnocení může organizace použít při odměňování zaměstnanců, plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo rozmisťování zaměstnanců a při zjišťování stavu péče o zaměstnance. **Zaměstnancům** poskytuje hodnocení zpětnou vazbu o jejich práci, možnostech jejich osobního rozvoje a pracovních možnostech v organizaci. V rámci hodnocení mají zaměstnanci možnost sdělit své představy o působení v organizaci (Kociánová, 2010).

2.3.2 Formy hodnocení

V praxi se můžeme setkat se dvěma základními formami hodnocení výkonu zaměstnance.

a) Neformální hodnocení

V každodenní komunikaci reagují vedoucí zaměstnanci na úroveň odváděné práce svých podřízených, chválí je, nebo upozorňují na nedostatky. Takového hodnocení lze považovat za neformální, průběžné hodnocení zaměstnance. Zpravidla o něm nebývají vedeny písemné záznamy a také neformální hodnocení běžně nebývá podkladem pro personální rozhodnutí.

b) Formální hodnocení

Dalším typem hodnocení je formální (systematické) pravidelné hodnocení. Jde o pravidelný proces se standardizovaným postupem. Jeho cílem je zvyšování motivace a plánování a rozvoj zaměstnanců. Je to velmi rozšířený způsob hodnocení pracovního výkonu. Z tohoto typu hodnocení se pořizují písemné výstupy, které se stávají součástí osobního spisu zaměstnance (Koubek, 2003).

Stýblo (2011) rozlišuje zaměření pravidelného hodnocení na pět základních oblastí:

- hodnocení pracovních výsledků,
- hodnocení pracovního a sociálního chování,
- hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance,
- shrnutí výsledků a formulace závěrů hodnocení
- stanovení nových pracovních a rozvojových cílů na příští období.

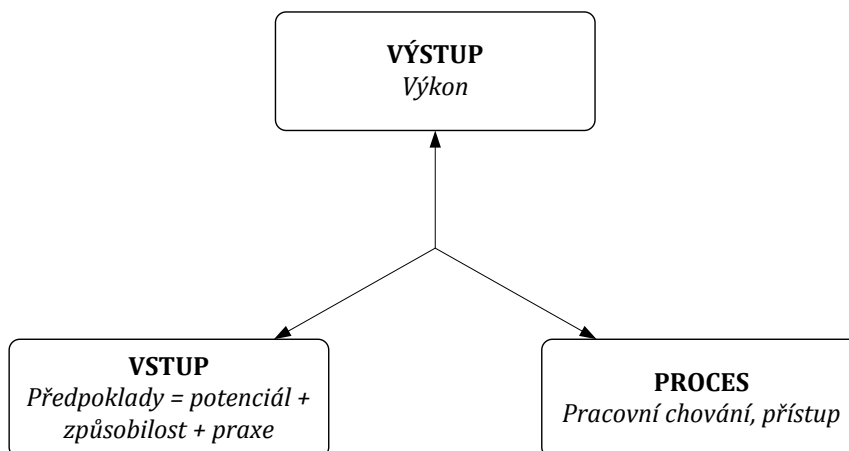
2.3.3 Oblasti a kritéria hodnocení

a) Oblasti hodnocení

Podle Hroníka (2007) existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Jsou jimi **výstupy**, představující měřitelné výkony a výsledky, **vstupy**, zkušenosti a kompetence, které zaměstnanec do své práce vkládá a **procesy**, které lze chápat jako přístup zaměstnance k zadaným úkolům. Aby se hodnocení zaměstnanců nestalo zbytečnou administrativní činností a bylo efektivní, musí být zaměřeno na zvyšování přínosu pro organizaci a musejí být hodnoceny všechny tři výše uvedené oblasti. Pouze kompletním hodnocením získáme ucelený

obrázek o zaměstnanci, o jeho současném výkonu, jeho slabých a silných stránkách, úspěších, bariérách a v neposlední řadě o jeho možnostech, předpokladech a potenciálu.

Obrázek 2.2 Oblasti hodnocení, (Hroník 2006, s. 20), vlastní zpracování



Zdroj: HRONÍK, František a kol. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

Hodnocení není nejoblíbenější aktivitou ani pro hodnotitele, ani pro hodnocené, Ovšem bez hodnocení by firma ztratila jednu z klíčových činností jak ovlivňovat výkony svých zaměstnanců. Proto je důležité hledat cestu k tomu, aby se hodnocení stalo funkční a přínosné.

Dříve se hodnocení zabývalo mapováním toho, co se stalo v minulosti, hodnocení probíhalo formou shora, kdy hodnotitel klasifikoval výkony hodnocených z pozice toho, který nejlépe ví, jak by měl výkon zaměstnance vypadat. Hodnocení bylo často považováno za nutnost a mnohdy místo motivace hodnocených mělo opačný efekt. Pokud zaměstnanec nedosahoval žádoucích výkonů, bylo hodnocení spíše kritikou se všemi jejími negativními dopady na pocity i chování hodnoceného, ale ani pro většinu hodnotitelů nebylo kritizování výkonu příjemné. Kritické hodnocení spíše snižovalo výkonnost hodnoceného. Přemíra kritického hodnocení, obzvláště není-li správně podané, vyvolává v lidech pocity méněcennosti, snižuje jejich sebevědomí a vytváří komplexy méněcennosti (Rychtaříková, 2008).

Současným trendem v hodnocení zaměstnanců je posun k přímé komunikaci hodnotitele a hodnoceného. Hodnocený a hodnotitel se společně v rámci hodnocení zaměřují na budoucí výkon a aktuální řešení problému. Současný přístup hodnocení má za cíl motivovat hodnocené, zapojit je do návrhů budoucích cílů a postupů k jejich dosažení

a umožnit jim rozvinout jejich znalosti a vědomosti, protože právě znalosti jsou přidanou hodnotou zaměstnanců.

b) Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení se stanovují v závislosti na potřeby a požadavky pro každé konkrétní pracovní místo. Volba správných hodnotících kritérií určuje úroveň hodnocení výkonu.

Zpravidla při hodnocení pracovního výkonu rozlišujeme mezi **kritérii výsledků práce, pracovního a sociálního chování a potřebných znalostí a dovedností**. Plnění nároků každého z kritérií může být klasifikováno pomocí klasifikační (numerické, abecední) stupnice nebo pomocí metody BARS – Behaviourally anchored rating scales.

c) Standardy hodnocení

Pro každé kritérium je důležité, aby pro dané pracovní místo byla stanovena úroveň jeho naplně. Je nutné zvážit, která kritéria jsou pro výkon přiměřená. Budeme-li například hodnotit úroveň znalostí právních předpisů, měl by být stanoven rozsah právních předpisů, jejichž znalost je pro dané pracovní místo nezbytná. Budeme-li v rámci organizace hodnotit práci administrativního zaměstnance a správce vnitropodnikové sítě a bude-li kritériem hodnocení znalost výpočetní techniky, požadovaná úroveň znalostí bude pro obě pracovní pozice nutně rozdílná. U každého kritéria je nutné zvážit, jak spolehlivě je lze hodnotit a zda jej nemohou ovlivnit rozdílné podmínky práce nebo náhodné vlivy (Koubek, 2003).

2.3.4 Metody hodnocení

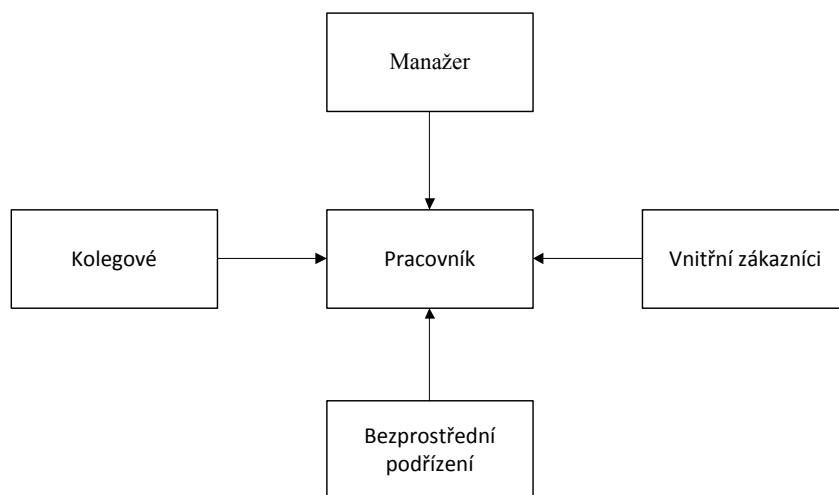
Úspěšná metoda hodnocení by měla být pochopitelná, snadno zvládnutelná a aplikovatelná. Výběr metody není pro výsledek hodnocení nejdůležitější. Mnohem důležitější je, aby se hodnocení stalo motivací pro lepší výkon a ke změnám v pracovním chování. Základem hodnocení je informace lidem o tom, jak pracují, tedy zpětná vazba, která přináší uznání za dobrou práci nebo konstruktivní zpětná vazba, která odhaluje oblasti práce, ve kterých je potřeba dosáhnout zlepšení. Ale právě správná volba a vhodná aplikace metody může pomoci změnit pohled na hodnocení, aby se na něj nepohlíželo jako na formální a subjektivní činnost.

a) Metoda 360 stupňů neboli zpětná vazba

Souhrn více metod hodnocení z pohledu různých hodnotitelů zajišťující komplexní a objektivní informace je typem víceúrovňového nebo vícezdrojového hodnocení. Pro toto hodnocení se využívá metoda 360° nazývaná Feedback nebo metoda zpětné vazby. (Dvořáková, 2012, Bělohávek, 2009).

Informace o pracovním výkonu jsou získávány z více zdrojů, zaměstnanec hodnotí sám sebe, je hodnocen z pohledu nadřízeného, spoluzaměstnanců, podřízených, interních zákazníků. Hodnocení může být rozšířeno i o další zainteresované strany, například externí zákazníky, dodavatele apod. Všichni hodnotení používají stejná kritéria hodnocení. Hodnocenému se formou zpětné vazby dostávají informace o tom, jak okolí vnímá jeho pracovní chování. Hodnocení bývají často anonymní a mají formu klasifikace nebo bodování pracovního výkonu. Anonymní forma bývá zvolena proto, aby hodnocení nemohlo být zneužito. Anonymita sebou přináší i problémy v případě osobních sporů nebo velmi přátelských vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Opatřením proti zkreslení výsledků může být vyloučení nejhoršího a nejlepšího hodnocení.

Obrázek 2.3 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 433)



ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Nevýhodou této metoda je vysoká administrativní náročnost. Hodnocení je nutné důkladně připravit, pečlivě vybrat vhodná kritéria a seznámit všechny hodnotitele s postupy hodnocení. Kultura podniku a mezilidské vztahy by měly být na vysoké úrovni a v systému by měly být zavedeny nástroje, které by eliminovaly možnost jejího zneužití při vyřizování si

úctů či přílišné shovívavosti. Tato metoda se obvykle používá k hodnocení manažerů a specialistů.

Hodnotitelé by měli být vzdělávání a měli by získávat praktické zkušenosti, aby jejich závěry nebyly ukvapené. Sami by měli být schopni určit, kde potřebují své metody analýzy a hodnocení zlepšit aby byli schopni uplatňovat přístup k řízení založený na důkazech. Hodnocení může být prováděno přímým nadřízeným, nadřízeným přímého nadřízeného, personálním zaměstnancem, externím nezávislým odborníkem, zákazníky, týmem nebo sebehodnocením (Dvořáková, 2012).

- **Přímý nadřízený** - nejkompetentnější osobou, která může hodnocení zaměstnance provádět je jeho přímý nadřízený, který důvěrně zná úkoly podřízeného, jeho zázemí a poskytuje mu zpětnou vazbu v průběhu hodnotícího období.
- **Nadřízený přímého nadřízeného** - provedený proces hodnocení zaměstnance obvykle schvaluje nadřízený přímého nadřízeného, který může hodnocení provést sám. Tento postup je výhodnější zejména tehdy, je-li hodnocení podkladem pro odměňování nebo povýšení. Další výhodou je zajištění jednotného přístupu v rámci skupiny. Nevýhodou je nedostatečný kontakt se zaměstnanci.
- **Personální zaměstnanec** - tento způsob hodnocení není častý a používá se v případech, kdy zaměstnanec nemá svého přímého nadřízeného.
- **Nezávislý odborník** - toto hodnocení se používá pro hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnance. Obvykle bývá prováděno psychologem.
- **Zákazníci** - hodnocení používané pro zaměstnance, kteří se bezprostředně stýkají se zákazníky, nebo kdy lze určitý výrobek či službu spojit s konkrétním zaměstnancem. Toto hodnocení bývá často neobjektivní a formální
- **Týmové hodnocení** - hodnocení týmem složeným z bezprostředního nadřízeného, spoluzaměstnanců, psychologa a případně dalších osob.

b) Sebehodnocení

Sebehodnocení je hodnocení využívané jako příprava na hodnotící rozhovor nebo součást hodnocení metodou 360 stupňů. Může mít formu zprávy o výsledcích práce, nebo vyplnění hodnotícího formuláře.

Jde o hodnocení vlastního pracovního výkonu ze strany zaměstnance. Zaměstnanec posuzuje ze svého pohledu plnění cílů a své pracovní chování za minulé období podle stanovených kritérií a navrhuje své osobní cíle a osobní rozvoj.

Sebehodnocení by měla předcházet příprava zaměstnanců na tuto roli. Výhodou této metody je zvýšení pracovní motivace, zapojení zaměstnance do hledání možností zlepšení pracovního výkonu a poskytnutí zpětné vazby pro nadřízené v pohledu zaměstnance. Její nevýhodou je, že lidé nejsou schopni objektivně sama sebe hodnotit (Koubek, 2013)

c) Hodnocení na základě cílů

Hodnocení na základě cílů Management by Objectives (MBO) je metoda hodnotící výsledky práce. Metoda vychází z principů řízení organizace pomocí cílů podle Petera Druckera. Zaměstnanec a nadřízený uzavírají dohodu na určité období. V rámci této dohody jsou formulovány pracovní nebo/a rozvojové cíle. Osobní cíle zaměstnanců musí vycházet z cílů organizace nebo organizační složky, které je zaměstnanec členem a musí splňovat základní požadavky na správné definování cílů. Cíle musí být **SMART**:

- **S - specifické**, konkrétní a pro zaměstnance srozumitelné,
- **M - měřitelné** s jasně definovanými kritérii, podle kterých je možné označit splnění cíle za úspěšné nebo nikoli,
- **A - akceptovatelné** pro hodnoceného a hodnocený musí mít prostředky a čas na jejich splnění,
- **R - reálně splnitelné**
- **T - každý cíl musí mít určený termín**, do kdy bude cíl nebo kontrolní bod cíle splněn.

Vedle stanovení cílů se zpracovává plán postupu splnění cílů. Plnění cílů je pravidelně sledováno a po vyhodnocení se definují cíle nové. Splnění pracovních cílů má mít vliv na finanční odměnu hodnoceného a smyslem rozvojových cílů je zvýšení úrovně stávajících kompetencí nebo získání nových potřebných. Metodu lze používat tam, kde je možné výsledky práce objektivně změřit, nebo ji lze použít pro hodnocení manažerů a specialistů.

Rozdíl mezi touto metodou a řízením pracovního výkonu je hlavně v tom, že se metoda MBO zaměřuje pouze na hodnocení toho, co se stalo v minulosti. V rámci procesu řízení pracovního výkonu jsou výkony průběžně během hodnotícího období průběžně sledovány, analyzovány a vyhodnocovány pro potřeby plánování zlepšení budoucích výkonů a návrhů na rozvoj a vzdělávání hodnoceného (Kociánová, 2010).

Obrázek 2.4 Cyklus řízení podle cílů (Armstrong, 2011, s. 30)



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

d) Mystery shopping

Hodnotitelé v roli falešných zákazníků sledují pracovní výkon hodnoceného, aby odhalili jeho skutečné pracovní chování. Pro zachování anonymity provádí hodnocení metodou *Mystery shopping* externí firmy, hodnotitelé jsou tak považováni za běžné klienty. Metoda se používá zejména při hodnocení pracovního chování zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky a při hodnocení úrovně poskytovaných služeb jak v komerční sféře, tak ve veřejných službách.

Hodnotitelé zaznamenávají své poznatky hodnocení do připravených formulářů, z nichž je vyhotovená závěrečná zpráva pro objednatele. Posouzení je vhodné provést pomocí více hodnotitelů, nebo opakovaných návštěv. Je velmi důležité zabezpečit dodržování etického kodexu (Bláha 2013).

e) Assessment Center / Development Center

Assessment Center a Development Center (AC/DC) jsou soubory komplexně propojených technik, které umožňují pozorovatelům rozpoznat a zhodnotit výkonové a osobnostní charakteristiky pozorovaných účastníků.

Assessment Center v překladu znamená hodnotící centrum, středisko. Jde o komplexní metodu, hodnotící především měkké dovednosti. Jde o testování schopností a dovedností účastníků, při kterém jsou simulovány klíčové momenty a nejdůležitější problémy dané pracovní náplně hodnoceného zaměstnance. Tato metoda je využívána zejména při výběru uchazečů o pracovní pozici.

Development Center v překladu znamená rozvojové centrum, středisko. Je to metoda, která slouží pro zmapování kompetencí zaměstnanců a je podkladem pro vytvoření a nastavení plánů rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců. Přináší informace o oblastech rozvoje a silných stránkách zaměstnanců a dosud nevyužitými či nevyužívanými možnostmi jednotlivých účastníků. Tím umožňuje účelné zaměření další rozvojové aktivity na možnosti potenciálního rozvoje. (Hroník 2005)

f) Metoda hodnocení na základě plnění norem

Jde opět o metodu hodnotící výsledky práce. Použití této metody předchází stanovení standardního pracovního výkonu – normy, která je považována za očekávanou standardní úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Pracovníci jsou seznámeni s normami nebo očekávanou úrovní výkonu a následně jsou výsledky jejich pracovního výkonu s nimi porovnávány. Metoda se standardně využívá pro hodnocení dělnických pozic a výrobních nebo technickohospodářských zaměstnanců (Koubek, 2003).

g) Hodnocení za pomoci stupnic

Analyzované pracovní výkony je přirozené nějakou formou hodnotit. Běžnou a oblíbenou formou hodnocení pracovního výkonu je klasifikace. S klasifikací se každý člověk setkává již od dětských let. V personální praxi se klasifikování používá již od prvopočátků hodnocení zásluh. Klasifikování je posuzování výkonů pracovníků podle nějak definované stupnice (grafické, číselné nebo slovní). Používá-li se výsledek klasifikace pro rozhodování, je nutné, aby klasifikace byla numerická. V případě hodnocení potřeby rozvoje a zlepšení pracovníka je vhodnější forma klasifikace pomocí slovních popisů. (Dvořáková, 2012)

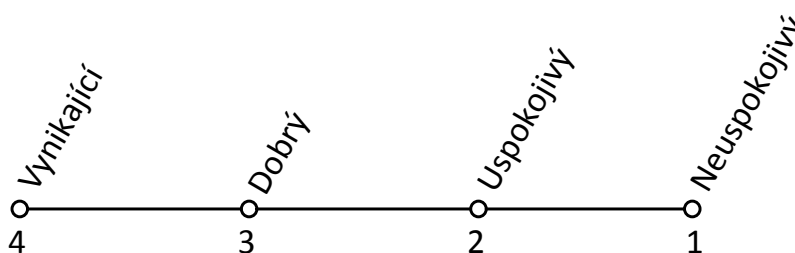
Nevýhodou tohoto způsobu hodnocení je, že hodnotitelé nemusí stejně interpretovat slovní popis hodnotící stupnice nebo mu nejsou schopni porozumět (Koubek, 2013).

Koubek (2003) rozlišuje tři typy posuzovací (hodnotící) stupnice:

- **Číselná stupnice** – kritérium je práce je odstupňováno pomocí bodových hodnot. K souhrnnému hodnocení zaměstnance se používá součet, prostý nebo vážený aritmetický průměr za všechna kritéria
- **Grafická stupnice** – k hodnocení se používá hodnotící úsečka, na kterou je vyznačeno hodnocení každého kritéria. K souhrnnému hodnocení zaměstnance se používá křivka spojující body na jednotlivých úsečkách.
- **Slovní stupnice** – obdoba školního hodnocení (vynikající, velmi dobrý, dobrý...). Hodnotitel přiřazuje hodnocení podle předem definovaných slovních popisů charakterizující výkon pro jednotlivé hodnoty slovního hodnocení.

Hodnotící stupnice mohou být tři až stobodové a jednotlivé body čtyřbodové stupnice mohou charakterizovat výkon například takto:

Obrázek 2.5 Čtyřbodová hodnotící stupnice pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

„Stupnice využívající místo čísel písmena:

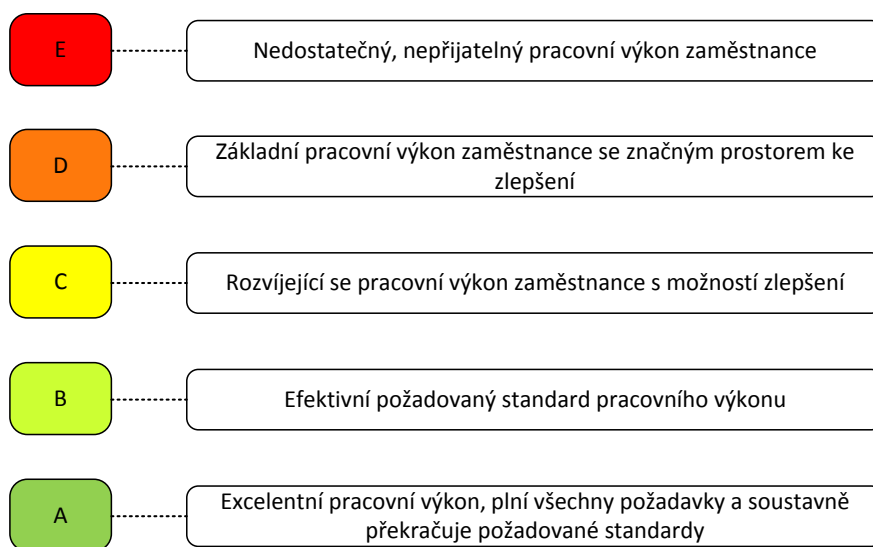
- | | |
|-----------|---------------------------------|
| E | excelentní kvalita (excedent) |
| G | velmi dobrá kvalita (growing) |
| A+ | lepší průměr (average +) |
| A | průměrná kvalita (average) |
| A- | podprůměrná kvalita (average -) |
| P | nízká kvalita (poor) |

Tato šestidílná stupnice, využívaná například auditorskými společnostmi, má vlastně středovou hodnotu posunutou níže. Být průměrný znamená být hodnocen v dolní polovině. Tato stupnice se více diferencuje v „horních patrech“ (Hroník 2006)

V případě snahy vyhnout se středovému hodnocení jsou vhodné stupnice se sudým počtem bodů, které nemají středovou hodnotu. Hodnotící stupnice se sudým počtem bodů mohou být čtyřbodové, šestibodové nebo desítibodové. Zřídka, obvykle u metod nucené distribuce se používají i stupnice stobodové.

Další možností klasifikace pracovního výkonu může být pětibodová hodnotící stupnice:

Obrázek 2.6 Pětibodová hodnotící stupnice pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

h) Hodnocení volným popisem

Hodnocení volným popisem vychází z kritérií pracovního výkonu. Jde o písemné hodnocení volným popisem nebo podle předem stanovené osnovy. Výhodou této metody je poskytování zpětné vazby, nevýhodou rozmanitost hodnocení různých zaměstnanců a proto ji nelze používat pro srovnávání nebo pro personální rozhodnutí.

i) Hodnocení pomocí dotazníku (checklist)

Hodnotitel v předem definovaném dotazníku vybírá možnost (numerickou nebo slovní), která nejlépe charakterizuje pracovní výkon nebo chování hodnoceného (Koubek, 2003).

j) **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Využívá pro hodnocení chování zaměstnance behaviorální hodnotící stupnici, která je vytvořena na základě požadovaného chování hodnoceného pro úspěšné vykonání práce. Hodnotící stupnice má obvykle pět až sedm bodů a každá pracovní činnost má pro každý bod zpracován slovní popis pracovního chování, a hodnotitel vybírá úroveň, která nejlépe charakterizuje výkon hodnoceného. Metoda je administrativně i časově náročná, ale její výhodou je poskytování dostatečné zpětné vazby (Koubek, 2003).

k) **Hodnocení na základě kritických případů**

Jedná se o doplňkovou metodu hodnocení pracovního výkonu, pomocí které spozují a evidují pozitivní nebo negativní výsledky práce v určitém období. Jejím přínosem je zachování přesné informace k hodnocení zaměstnance, ale velkou nevýhodou jsou rozdíly v chápání toho, co je považováno za kritický případ. Metoda je obvykle používána zejména jako podklad pro rozvoj zaměstnanců (Pilařová, 2008).

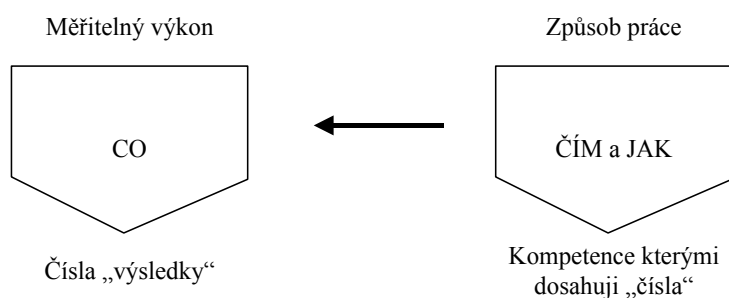
l) **Metody založené na srovnání s jinými zaměstnanci**

Principem těchto metod je srovnávání. Mezi tuto skupinu metod řadíme **metodu pořadí**, ve které se podle předem stanoveného kritéria řadí zaměstnanci od nejlepšího po nejhoršího. Tuto metodu lze používat pouze pro jedno kritérium, například počet uzavřených smluv. Další metodou založenou na srovnávání je například **metoda párového srovnávání**, která srovnává každého zaměstnance s každým, vítězi přiřazuje předem stanovenou bodovou hodnotu a podle celkového počtu získaných bodů srovnávání určuje pořadí zaměstnanců. Seřazení zaměstnanců podle efektivity poskytuje **metoda přidělení bodů**, kterou je možné použít pro hodnocení podle více kritérií. Rozdělení předem stanoveného počtu bodů pro jednotlivá kritéria mezi skupinu zaměstnanců a tím je rozdělit do výkonnostních skupin **umožňuje metoda nucené distribuce** (Pilařová, 2008).

2.3.5 **Hodnocení na základě kompetenčních modelů**

Kompetence chápeme jako souhrn znalostí, dovedností, schopností, motivace a předpokladů k vykonávání určitých pracovních činností. Pracovní výkon „CO“ je dosahován zaměstnancem pomocí kompetencí, to znamená předpoklady pro danou práci „ČÍM“ a přístupem k práci „JAK“. Pracovní výkon je měřitelný (Hroník 2006).

Obrázek 2.7 Vztah výsledků a kompetencí. (Hroník 2006, s. 29)



Zdroj: HRONÍK, František a kol. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

Kompetence by se neměly zaměřovat za vlastnosti či rysy, které vycházejí z povahy člověka. V této souvislosti uvádí Hroník (2007) jako příklad herce Luis se Funés, francouzského komika, který svou roli zvládal excelentně, i když v soukromí nebyl nijak zvlášť veselým člověkem. Stejně je tomu i u zaměstnanců, chceme, aby svou práci vykonávali co nejlépe, bez ohledu na jejich vlastnosti nebo rysy. Pro kvalitní výkon jejich práce jsou důležité jejich kompetence. Protože je možné kompetence rozvíjet, jsou vhodným kritériem hodnocení.

S užíváním kompetenčních modelů se v dnešní době můžeme stále častěji setkat i u českých firem a organizací. Zavedení kompetenčního modelu zkvalitňuje práci personalistů. Je to nástroj pro řízení, motivaci a sledování pracovního výkonu zaměstnanců. Je určený personalistům a vedoucím zaměstnancům. Existují různé kompetenční modely, některé se zabývají definováním kompetencí jednotlivých pracovních činností, jiné se zaměřují na kompetence manažerů, nebo modely zahrnující klíčové kompetence. Přináší optimální a efektivní fungování personálních procesů a jsou přínosem pro organizaci. Zároveň mohou být cenným zdrojem informací pro zaměstnance, jaké kompetence je nutné zvládnout, jaké jsou předpoklady pro jeho kariérní růst. Kompetenční model umožňuje dlouhodobé měření výkonnosti zaměstnanců, motivování a objektivní hodnocení.

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Je to chování, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje;

- je motivovaný takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;
- má možnost v daném prostředí takové chování použít“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

a) Členění kompetencí

Kompetence lze členit na:

- **Vyžadované kompetence** – odvíjejí se od očekávaného výsledku a strategie firmy.
- **Klíčové kompetence** – kompetence důležité pro všechny zaměstnance, základ pro stanovení kritérií. Slouží k popisu projevů chování.
- **Týmové kompetence** – popisují speciální schopnosti týmu, kde základní pracovní jednotkou není jedinec ale tým a proto se zaměřují na hodnocení celého týmu. Obvykle se jedná o rozšířené kompetence jednotlivců.
- **Funkční kompetence** – popisují specializované vědomosti a dovednosti, které zajišťují vysoký výkon. Popis kompetencí rozlišuje mezi úrovněmi odborníků od juniora po seniora.
- **Vůdcovské a manažerské kompetence** – práce manažera obnáší neustálé řešení problémů, tvorbu rozpočtu, plánování, pochopení druhých, organizaci práce a rozdělování úkolů a orientaci na cíl (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

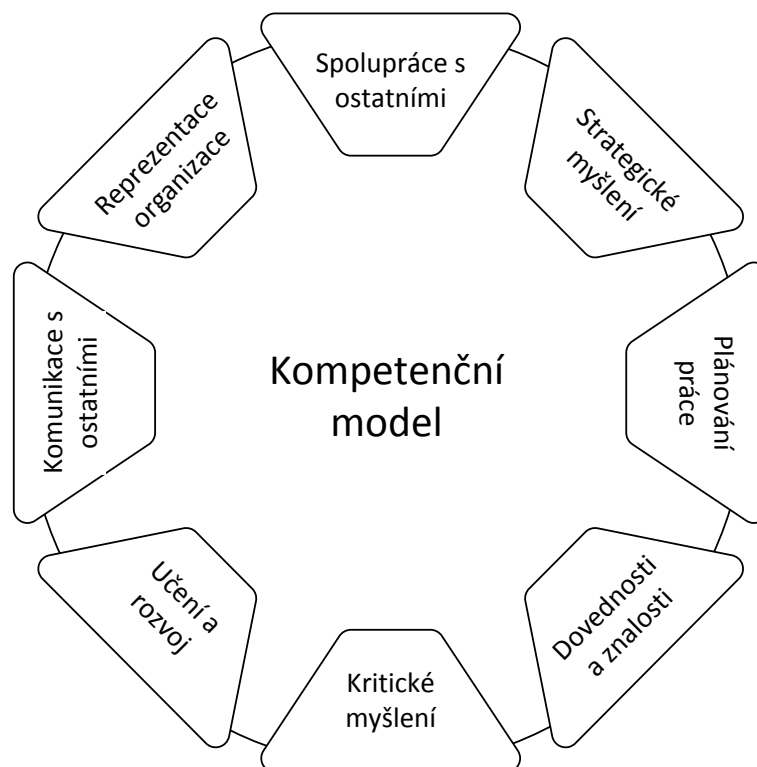
Modely klíčových kompetencí zahrnují obecně platné kompetence vyžadované pro všechny zaměstnance organizace. Jedná se o kompetence potřebné pro téměř každou práci. Takovými kompetencemi mohou být například komunikativnost, samostatnost, odpovědnost a podobně.

Stýblo (2011) uvádí příklad **kompetenčního modelu manažerských pozic** pětifaktorový model osobních kompetencí, který zahrnuje:

- intelektové kompetence (řešení problémů, schopnost učit se a formulovat vize, kreativita),
- kompetence ovlivňovat (být empatický, komunikovat, naslouchat, spolupracovat),
- realizační kompetence (iniciativa, podnikavost, výkonová motivace, vytrvalost a zákaznická orientace),

- řídicí kompetence (schopnost vést zaměstnance, delegovat, plánovat, kontrolovat a rozvíjet zaměstnance),
- osobní kompetence (odolnost vůči stresu, sebedůvěra, nezávislost, flexibilita a ambice).

Obrázek 2.8 Kompetenční model, (Pulakos, 2009)



Zdroj: PULAKOS, Diane. Performance Management a New Approach for Driving Business Results. West Sussex: Wiley, 2009, ISBN 978-1-4051-7762-7

Kompetenční model pracovních činností se zabývá definicí kompetencí pro jednotlivé pracovní činnosti a vymezuje potřebné kompetence pro danou pracovní pozici, nároky na zaměstnance a schopnosti potřebné k tomu, aby ji zvládl. Měl by být srozumitelný a vycházet z role. Kompetencí by nemělo být příliš mnoho. Efektivní kompetenční model by měl být sdílený, vytvořený nejen shora ale i spoluvytvářen za pomoci zaměstnanců. Měl by platit alespoň pro klíčové pozice. Kompetenční model je nástrojem umožňujícím stanovení požadavků a kompetencí na jednotlivé zaměstnance a zefektivňujícím adaptační proces nového zaměstnance.

Pro zpracování kompetenčních modelů je možné využít služeb externích odborných společností nebo je mohou zpracovat personální zaměstnanci.

b) Měření kompetencí

Pro zjištění, do jaké míry je kompetence u zaměstnance rozvinutá je potřebné ji změřit. Měřením úrovně kompetence se zjišťuje rozdíl mezi skutečným a žádaným stavem. Existuje více přístupů k měření kompetencí:

- **Behaviorální přístup** – metoda pozorování se používá v průběhu assessmentu a je tvořena indikátory chování, které jsou hodnotiteli pozorovány v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence. Hodnocení je spolehlivé pouze tehdy, když jsou hodnotitelé speciálně vyškoleni identifikovat projevy chování, které reprezentují hodnocené kompetence.
- **Analogové metody** se používají pro posuzování situace, které se v práci hodnoceného přímo vyskytují nebo situace velmi podobné. Typickou analogovou metodou jsou skupinová cvičení.
- **Analytické metody** vychází z předpokladu existence společné skupiny rysů, které jsou universálně potřebné. Mezi tyto metody patří motivační testy, testy schopností, dotazníky.
- **Další metody** používané k měření kompetencí mohou být rozhovor – competency based interview (CBI) nebo hodnocení metodou 360stupňů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004).

Nejdůležitější částí procesu hodnocení zaměstnance je hodnotící rozhovor. Způsob a forma záznamů o provedeném hodnocení, metodické pokyny a další důležité skutečnosti týkající se procesu hodnocení bývají určeny interním dokumentem nebo vnitřní směrnicí organizace. V dokumentu týkajícího se hodnocení by měly být uvedeny zejména tyto informace:

- **účel**, za kterým se hodnocení provádí a jak bude s výsledky hodnocení dále nakládáno, co hodnocení ovlivní, tj. týká-li se hodnocení identifikace potřeb rozvoje zaměstnanců, nebo je-li hodnocení metodou pro zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, má-li výsledek hodnocení vliv na finanční ohodnocení zaměstnance a podobně,
- **popis procesu hodnocení**, jak bude vypadat příprava i samotné hodnocení, podle jakých zásad bude hodnocení probíhat a jaké budou výstupy. Součástí jsou také

termíny a návaznosti hodnotících rozhovorů, jak budou řešeny neshody v hodnocení mezi hodnoceným a hodnotitelem,

- součástí interního dokumentu by měly být také **formuláře a pokyny** k jejich vyplňování a informace o obsahu hodnocení, tj. která kritéria budou předmětem hodnocení, jasný výklad jednotlivých kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice a klasifikační stupnice, kterými budou kompetence posuzovány (Bělohlávek, 2009).

2.3.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je předem naplánované formální setkání hodnotitele, obvykle přímého nadřízeného a hodnoceného, v naplánovaném termínu a s předem připraveným obsahem rozhovoru. Hodnocení uplynulého období je analýzou současného stavu a nikoli cílem hodnotícího pohovoru.

Součástí hodnotícího rozhovoru je společná dohoda a naplánování toho, co je potřebné v pracovním výkonu vylepšit, co je nutné udělat, jak se vyrovnat s novými situacemi, jak a kde je nutné výkon zlepšit, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti rozvinout.

a) Průběh hodnotícího rozhovoru

Samotný rozhovor by měl probíhat v klidném prostředí bez rušivých vlivů a účasti třetích osob. V průběhu rozhovoru by měl hodnotitel znova stručně vysvětlit účel a cíle hodnotícího rozhovoru. Po krátkém pozitivním úvodu by hodnotitel měl dát prostor hodnocenému, aby se vyjádřil ke své práci a problémům s ní spojenými, což mu umožní zjistit, jak zaměstnanec posuzuje situaci. Poté je vhodné, aby hodnotitel uznal pozitivní výsledky práce a teprve poté probrat negativní skutečnosti a žádat od hodnoceného návrhy na jejich odstranění. Poté by měl hodnotitel s hodnoceným probrat možnosti zdokonalení a osobního rozvoje hodnoceného a určit osobní cíle a vzdělávací akce na příští období. V závěru hodnotícího rozhovoru by měl hodnotitel rekapitulovat průběh hodnocení (Bělohlávek 2009).

Délka hodnotícího rozhovoru by měla být nejméně 30 minut až 1 hodina. V případě firem, které kladou velký důraz na hodnocení, může rozhovor trvat až 2 hodiny. Hodnocený a hodnotitel srovnávají své názory na pracovní výkon za uplynulé období. Hodnotitel by měl dát hodnocenému dostatečný prostor, aby se vyjádřil a rozhovor byl více dialogem než monologem hodnotitele. Hodnotitel by si měl dát pozor, aby nehodnotil člověka, ale jeho

výsledky, musí-li pronést kritiku, měl by vystupovat klidně a s rozvahou a opírat se o fakta. Cílem hodnotícího rozhovoru je hodnotit celé období, motivovat zaměstnance, nesrovnávat hodnoceného s ostatními zaměstnanci, dohodnout se na osobních cílech nebo úkolech hodnoceného na další období a v případě nedostatečného výkonu určit jeho příčiny a najít řešení (Hroník, 2007, Bělohávek, 2009).

b) Příprava na hodnotící rozhovor

Před termínem hodnotících pohovorů by měly proběhnout školení jak pro hodnocené, tak i hodnotitele. Nejprve by měli být hodnotitelé seznámeni s účelem hodnocení, měli by jím být vysvětlovány přínosy a důležitost hodnocení. Aby hodnocení mělo smysl, musí být hodnotitelé přesvědčeni o smysluplnosti hodnocení. Hodnotitelé jsou školeni k tomu, aby hodnocení končilo ve shodě a s dohodou o cílech pro příští období, jsou školeni v naslouchání, řešení konfliktů, poskytování zpětné vazby, vedení rozhovoru, stanovování cílů a podobně.

Hodnotitelé i hodnocení by měli být seznámeni se strukturou hodnocení a měli by si uvědomit smysl hodnocení, seznámit se s manuálem nebo vnitřním pokynem popisujícím metodiku hodnocení a v rámci přípravné fáze vyplnit hodnotící formulář a vzájemně si ho předat. Poté si hodnotitel a hodnocený vzájemně předají vyplněné hodnotících formuláře a následně se připraví na vlastní rozhovor prostudováním podkladů pro hodnocení.

V rámci přípravy se zaměří na analýzu výkonu, analýzu odlišných názorů na úroveň kompetencí, ujasnění si pracovních cílů a návrhů na rozšíření kompetencí a rozvojových aktivit a připraví si argumenty a písemné podklady. Hodnotitel musí, pokud nemá odpovídající pravomoc, v přípravné fázi předjednat schválení zásadních změn, které chce u hodnoceného realizovat, například změnu mzdy, navržení finančně náročné rozvojové aktivity a podobně (Pilařová, 2008).

Hodnotitel by měl hodnotit pouze na základě dostatečných a relevantních informací o pracovním výkonu hodnoceného. V průběhu hodnoceného období musí hodnotitel sledovat výkon hodnoceného a vést si záznamy zejména o úspěšných ale i negativních událostech, současně s popisem objektivních důvodů a ovlivňujících faktorů. Je velmi důležité, aby hodnotitel v průběhu hodnoceného období na tyto skutečnosti hodnoceného upozorňoval (pochvala, výtky) a v hodnotícím rozhovoru se k těm nejdůležitějším okamžikům vrátil. Není

dobrou vizitkou hodnotitele, pokud se výtky k pracovnímu výkonu dozví hodnocený až v rámci hodnotícího rozhovoru.

2.3.7 Problémy a chyby hodnocení a jejich důsledky

Moderní přístup k hodnocení zaměstnanců by měl vycházet z etických zásad a být komplexní s jasně danými kritérii. Znamená to, že pro danou práci by měly být definována přiměřená kritéria a požadavky. Organizace by měla informovat všechny zaměstnance o smyslu hodnocení a o tom, jakých cílů chce hodnocením dosáhnout. Zaměstnanci by také měli být seznámeni s metodami hodnocení a kritérii. Stanovení kritérii a hodnocení pracovního výkonu by měla předcházet analýza jednotlivých pracovních míst a samotnému hodnocení dlouhodobé pozorování pracovního výkonu. Nelze hodnotit schopnosti, které zaměstnanec sice má, ale pro danou práci je nepotřebuje. Nelze ignorovat faktory, které mají vliv na pracovní výkon, ale které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Nelze se nechat ovlivnit osobními subjektivními postoji hodnoceného k hodnocenému.

a) Chyby v systému hodnocení

Hlavním problémem hodnocení je, existuje-li v organizaci prostor pro **subjektivní hodnocení**. Systém hodnocení by měl mít správně zvolená kritéria hodnocení a metodiku hodnocení a měly zpracované závazné pokyny pro hodnotitele. Hodnotitelé by měli projít metodickou přípravou a dále být průběžně vzděláváni. Organizace by měla mít v celém procesu řízení pracovního výkonu a tím i v procesu hodnocení zabudovány záruky a pojistky, které zajistí průhlednost hodnocení a rovný a spravedlivý přístup k hodnoceným.

Hodnocení velice citlivě reagují na spravedlivé hodnocení a to jak na hodnocení jako takové nebo ve vazbě na finanční ohodnocení. Nespravedlivé a subjektivní hodnocení v nich vyvolává zlost, nejistotu, ztrátu motivace a snížení pracovního výkonu.

b) Hodnotitelské chyby

Osobnost hodnotitele hraje důležitou roli v objektivitě hodnocení. Hodnotitel by si měl být vědom toho, že hodnocení je velmi náročný a důležitý úkol, který může být ovlivněn jeho vlastními zkušenostmi, hodnotami, uměním zpracovávat dané informace, osobními vztahy a podobně. Existence neshod nebo osobního konfliktu mezi hodnoceným a hodnotitelem může být příčinou nespravedlivého hodnocení. Spravedlnost hodnocení může také ovlivnit snaha hodnotitele přihlížet k sociálnímu postavení hodnoceného, k jeho pohlaví,

známostí, příbuzenstvům nebo tendencí nechat se ovlivnit předsudky, osobními sympatiemi a podobně. Hodnotitelskou chybou je **nedostatečná příprava hodnotitele**, jehož role je v procesu hodnocení zaměstnanců rozhodující (Dvořáková, 2012).

Míra, se kterou hodnocený souhlasí s názorem hodnotitele, je dalším z problémů posuzování a hodnocení. Není-li v rozporu s hodnotami daného zaměstnance a měření výkonu je přesné, nedochází k rozdílnému pohledu. Proces měření a hodnocení by měl být uplatňován slušně a spravedlivě. Poskytují-li manažeři neformální pravidelnou zpětnou vazbu v průběhu hodnotícího období, vedou-li a povzbuzují zaměstnance k sebehodnocení, mohou zlepšit přijetí hodnocení. Hodnotitelé by si měli průběžně pořizovat dokumenty o pracovním výkonu zaměstnanců. Také by se měli vyvarovat unáhlených závěrů v procesu hodnocení, je nepřijatelné, aby vytýkali zaměstnanci nedostatečný výkon v případě, kdy jej způsobily vnější vlivy, které hodnocený nemohl ovlivnit, a proto neměl možnost pracovní výkon podat v odpovídajícím čase a kvalitě. Hodnocení, které tyto faktory a míru jejich vlivu nebere v úvahu, může hodnoceného poškodit. Hodnotitelé by si měli uvědomit, že významným zdrojem všech odpovídajících a důležitých informací pro hodnocení pracovního výkonu je sám hodnocený a proto by je měli do procesu hodnocení zapojovat (Koubek, 2003).

Chybou v hodnocení zaměstnanců může být **různý přístup k jednotlivým zaměstnancům**. Hodnotitel očekává od různých zaměstnanců různou úroveň výkonu a podle toho také hodnotí jednotlivé zaměstnance podle různých nároků. Organizací stanovená kritéria tak nejsou uplatňována spravedlivě.

Chybným je i různý přístup k hodnocení zaměstnanců v rámci organizace, kdy jsou jednotliví **hodnotitelé různě nároční**. Organizace, která se chce dosáhnout objektivního hodnocení, by měla zajistit srovnatelnost výsledků hodnocení od jednotlivých hodnotitelů. Z pohledu právních norem EU jde o zásady rovného zacházení a rovných příležitostí. Rozdílnost přístupů hodnotitelů vyvolává zejména u těch přísněji hodnocených pocity nespravedlnosti a negativní postoje k hodnocení. Různý přístup hodnotitelů bývá závažným zdrojem ztráty motivace (Koubek, 2003).

Dalšími chybami, které se mohou vyskytnout v procesu hodnocení je **přílišná přísnost nebo naopak přílišná shovívavost**, preference a zvýhodňování určitých osob a naopak předsudky a zaujatost hodnotitele vůči hodnocenému, nebo snahy hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné. Důsledkem je snížení motivačního účinku hodnocení na výkon zaměstnance.

Haló efekt je dalším problémem v hodnocení. Hodnotitel hodnotí zaměstnance pod vlivem některého dominantního ať negativního nebo pozitivního rysu či vlastnosti. Chybou na straně hodnotitele může být jeho postoj k výsledku hodnocení, kdy hodnotitel neakceptuje věcné argumenty hodnoceného, přehlíží skutečnosti, které hovoří ve prospěch hodnoceného a nehledá možnosti pochvaly ani tam, kde jsou (Dvořáková, 2012).

Zkreslování klasifikace výkonu - v průběhu času může docházet ke kolísání klasifikace pracovního výkonu, aniž by docházelo ke skutečnému kolísání výkonu. Klasifikace pracovního výkonu se může měnit vlivem vnějších faktorů nebo může být benevolentnější vlivem nedbalosti nebo větší míry tolerance hodnotitele. Další zkreslování klasifikace výkonu může nastat v oblasti měřítek výkonu, kdy se lidé zaměří na položky zkoumání, aby dosáhli lepšího skóre, než na kvalitnější výkon.

Nejhorší chyby, kterých se hodnotitel může dopustit, jsou **úmyslné chyby v hodnocení** z důvodu poškozování neoblíbených zaměstnanců nebo k protěžování oblíbených. V některých případech se může jednat i o protiprávní diskriminaci.

Nespravedlivé hodnocení vede k pocitům křivdy, nespravedlnosti a obranným postojům hodnocených, ke konfliktům, poškození vztahů a nálady v organizaci a někdy i k odchodům zaměstnanců. Máme-li stále na paměti cíle řízení pracovního výkonu, kterým je zefektivňování pracovních výkonů a získání konkurenční výhody pro organizaci, důsledky chyb v hodnocení zaměstnanců mají zcela opačný účinek. Proto je nutné, aby personální oddělení celý proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců průběžně analyzovalo, zlepšovalo a vyhodnocovalo.

2.3.8 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Pokud se vedení organizace nebo personalisté rozhodnou zavádět nebo měnit systém hodnocení v organizaci, je důležité, aby cíl hodnocení zaměstnanců vycházel ze strategických cílů organizace, které jsou pro všechny manažery organizace prioritní. Zároveň je nutná podpora vrcholového managementu.

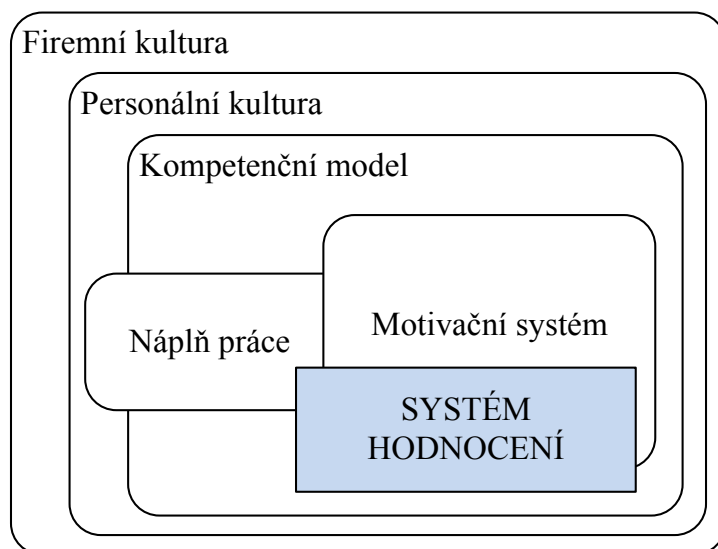
Neméně důležité je naplánování realizace změn v organizaci. Dalším důležitým a nezbytným předpokladem úspěšného zavádění nebo změny systému hodnocení je tvorba komunikační strategie, která objasňuje a zdůvodňuje změnu, důvody, výhody, důsledky pro zaměstnance i pro organizaci a vazby na strategické cíle organizace. Je důležité rozhodnout

se, co bude komunikováno, komu a kdy a jak budou ostatní zaměstnanci do zavádění změn zapojeni.

Při zavádění změny je zajistit návaznost na systém rozvoje zaměstnanců, na popisy pracovních pozic, jejich náplně práce a kompetence. Pracovní náplně, motivační systém společně s kompetenčním modelem vytvářejí základ pro personální činnosti organizace.

Neúspěchy při zavádění nebo změnách v systému hodnocení můžou vyvolávat nutnost učit se něčemu novému, přirozená nechuť ke změnám, nesprávné načasování zavádění změn nebo nesoulad cílů zaváděných změn se strategickými cíli organizace. Důsledkem neúspěšného zavádění systému hodnocení nebo jeho změny jsou postoje účastníků hodnocení, zejména formální přístup k hodnocení kdy je celý proces zúžen na pouhé vyplnění hodnotícího formuláře (Pilařová, 2008).

Obrázek 2.9-Kontext systému hodnocení, (Hroník, 2006, s. 16)



Zdroj: HRONÍK, František a kol. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

V direktivně řízených organizacích a organizacích, jejichž firemní kultura není zralá na otevřenou oboustrannou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, není ochota poskytovat nadřízeným zpětnou vazbu a v případě objektivních překážek v podobě špatně nastavených kritérií, neprovázanosti na rozvoj zaměstnanců nebo jejich odměňování, nebo silného negativního vztahu k systému hodnocení může dojít i k zastavení procesu hodnocení. Proto je nutné dobře promyslet postup tvorby a zavádění systému hodnocení do běžného života organizace a do jeho přípravy zapojit všechny zástupce účastníků tohoto procesu a v neposlední řadě dohlédnout na to, aby příprava celého projektu byla kvalitní, s podporou

vrcholového managementu, vhodně načasovaná a provázána s ostatními firemními systémy (Pilařová, 2008).

2.3.9 Role manažerů a personalistů a zaměstnanců při hodnocení

Fungující a efektivní systém hodnocení vyžaduje spolupráci manažerů na všech stupních řízení a personálního útvaru společnosti.

Vedoucí zaměstnanci – linioví manažeři v průběhu hodnotícího období řídí a monitorují pracovní výkon podřízených zaměstnanců, porovnávají dosažené výsledky s dohodnutými cíli a plány a v případě nutnosti zajišťují nápravná opatření. Připravují se a vedou hodnotící rozhovory a plánují a projednávají s podřízenými cíle na další období. Podřízeným v průběhu hodnotícího období poskytují zpětnou vazbu. Podporují a plánují rozvoj dovedností zaměstnanců. Koučují podřízené, poskytují jim podporu a efektivně a rychle řeší neodpovídající pracovní výkon. Motivují zaměstnance a vytvářejí pozitivní pracovní klima (Bláha, 2013).

Personalisté nesou odpovědnost za funkčnost procesu hodnocení, zodpovídají za jeho vytvoření, implementaci a udržování. Vytvářejí časový harmonogram hodnocení. Zajišťují školení a vzdělávání týkající se procesu hodnocení a poskytují hodnotitelům metodickou podporu. Prověřují výsledky hodnocení provedené liniovými manažery a zabezpečují hodnocení po stránce administrativní a archivují dokumentaci procesu. Provádí hodnocení efektivnosti procesu hodnocení zaměstnanců. (Mathis, Jakson, 2008)

Zaměstnanci spolupracují s personalisty a s vedoucími zaměstnanci. Připravují se na hodnotící rozhovory, provádějí hodnocení metodou sebehodnocení, učí se identifikovat nedostatky vlastního výkonu a navrhuje vlastní cíle a oblasti svého rozvoje. Požadují a učí se dávat a přijímat zpětnou vazbu.

3 Charakteristika organizace

Analýza současného systému hodnocení bude provedena v organizaci veřejné správy, městském úřadě, který sídlí v Moravskoslezském kraji. V této práci nebude, po dohodě s vedoucí personálního oddělení, organizace městského úřadu konkrétně uvedena.

Podle zákona č.128/2000 Sb. o obcích, je obec základním územním samosprávným společenstvím občanů a tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.

Postavení a působnost městského úřadu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zvláštní zákony pokud jde o přenesenou působnost. Městský úřad plní zákonem stanovené úkoly jak v oblasti samostatné, tak v oblasti přenesené působnosti a je rovněž příslušný k organizačnímu a administrativnímu zabezpečení činnosti orgánů města.

V oblasti **samostatné působnosti** plní městský úřad úkoly, které mu uložila rada města nebo zastupitelstvo města, po odborné stránce usměrňuje organizační složky a příspěvkové organizace a zařízení, které si zřídilo a spolupracuje s výbory zastupitelstva města a komisemi rady města a pomáhá jim v jejich činnosti.

V oblasti **přenesené působnosti** městský úřad vykonává státní správu dle zvláštních zákonů v základním rozsahu svěřeném obci dle § 61 zákona o obcích a v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností dle § 66 zákona o obcích ve svém správním obvodu v přenesené působnosti na úseku:

- práva shromažďovacího, evidence obyvatel, matriky, občanských průkazů, cestovních dokladů, nabývání a pozbývání státního občanství ČR, ověřování shody opisů nebo kopie s listinou a ověřování pravosti podpisu, vyvlastňování a na úseku válečných hrobů a pietních míst,
- krizového řízení a hospodářských opatření pro krizové stavy a branné povinnosti a zajišťování obrany ČR,
- živnostenského podnikání,
- dopravy a silničního hospodářství, zákonného pojištění motorových vozidel,

- ochrany ovzduší, odpadů, ochrany přírody a krajiny, ochrany zemědělského půdního fondu, lesů, myslivosti, vodního hospodářství, zemědělství, rybářství, rostlinolékařské péče, ochrany zvířat proti týrání,
- územního plánování, pořizování regulačních plánů a územně plánovacích podkladů, státní památkové péče, speciálního stavebního úřadu ve věcech silnic II. III. třídy, místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací,
- školství, integrovaného záchranného systému, sociálních věcí a zdravotnictví, výkonu práv příslušníků romské komunity.

3.1 Organizační struktura městského úřadu

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad je členěn do odborů, oddělení a odborných útvarů.

V čele městského úřadu stojí **starosta** zvolený zastupitelstvem města, který odpovídá za celkovou činnost městského úřadu. Interní auditor, krizový koordinátor a manažer kvality jsou řízeni starostou města, v oblasti pracovněprávní podléhají tyto osoby tajemníkovi MÚ.

Níže jsou uvedeny práva a povinnosti jednotlivých zaměstnanců městského úřadu ve vazbě na personální činnosti. Mimo tyto povinnosti mají jednotliví vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci městského úřadu povinnosti vyplývající ze svých odborných činností.

Tajemník městského úřadu je vedoucím úřadu. Je zaměstnancem města jmenovaným do funkce starostou se souhlasem ředitele krajského úřadu a je odpovědný za plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti obce starostovi. Komplexně zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě města nebo zvláštnímu orgánu města. Zabezpečuje tvorbu koncepce rozvoje městského úřadu. Provádí komplexní výkon dozoru nad zákonností právních předpisů a jiných opatření orgánů města. Plní úkoly uložené mu zastupitelstvem města, radou města nebo starostou.

Tajemník MÚ koordinuje chod vnitřní správy městského úřadu, zabezpečuje a řídí personální činnosti. Zodpovídá za plnění personální strategie městského úřadu. Je odpovědný za rozvoj a řízení kvality procesů organizace. Přezkoumává a monitoruje systém řízení. Plánuje činnost managementu kvality, zodpovídá za vedení dokumentace managementu kvality a řídí projekty optimalizace procesů MÚ a řízení.

Tajemníkovi MÚ jsou přímo podřízeni vedoucí odborů a vedoucí oddělení přímo řízených tajemníkem. Jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance, stanovuje platy a odměny všem zaměstnancům městského úřadu, a zodpovídá za čerpání prostředků na platy. Povoluje přípustné výjimky z kvalifikačních předpisů zaměstnanců městského úřadu, rozhoduje o poskytování pracovního volna dle zákoníku práce, a rozhoduje, je-li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele. Přípravuje návrhy organizační struktury městského úřadu, návrhy náplní činnosti jednotlivých odborů, oddělení a odborných útvarů, dbá na účelnou organizaci práce městského úřadu a na plynulý chod jeho činnosti.

Vedoucí odborů a oddělení přímo řízených tajemníkem řídí práci svěřeného odboru a odpovídá za jeho celkovou činnost radě města. Podílí se na výběru zaměstnanců městského úřadu zařazovaných do svěřeného odboru. Stanovují konkrétní pracovní povinnosti a odpovědnost podřízených zaměstnanců městského úřadu a vyjadřují je v pracovních náplních. Navrhují tajemníkovi MÚ platové zařazení a výši příplatků jim podřízených zaměstnanců městského úřadu. V rozsahu své působnosti a pravomoci stanovují podřízeným zaměstnancům konkrétní úkoly, kontrolují jejich plnění a podávají tajemníkovi návrhy na mimořádné odměny, případně na opatření při porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, včetně kroků směřujících k rozvázání pracovního poměru. Pečují o zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců městského úřadu. Podílí se na fungování vnitřního kontrolního systému.

Vedoucí oddělení řídí práci svěřeného oddělení a odpovídají za jeho celkovou činnost vedoucímu odboru. V rozsahu své působnosti stanovují podřízeným zaměstnancům městského úřadu konkrétní úkoly, kontrolují jejich plnění a podílí se na fungování vnitřního kontrolního systému.

Zaměstnanci městského úřadu jsou přímo podřízeni příslušnému vedoucímu odboru, vedoucímu přímo řízeného oddělení a u odboru, který se člení na oddělení, jsou bezprostředně podřízeni příslušnému vedoucímu oddělení. Vykonávají pracovní činnosti v souladu s právními předpisy a s uzavřenou pracovní smlouvou. Konkrétní pracovní povinnosti jsou jim stanoveny v pracovní náplni. Podílí se na fungování vnitřního kontrolního systému.

Vnitřní směrnice organizace stanovuje pravidla **týmové práce**. Zpracování projektů, pravidel, koncepcí či jiných koncepčních materiálů a řešení otázek přesahujících působnost jednoho odboru, se zajišťuje formou týmové práce a projektového řízení. Rada města nebo tajemník MÚ jsou oprávněni svým rozhodnutím stanovit stálé nebo dočasné pracovní

skupiny nebo projektové týmy s vymezením členské základny, jejich pravomocí a odpovědnosti.

a) Členění městského úřadu

Městský úřad se člení na 7 odborů se dvěma až čtyřmi odděleními či útvary a 7 oddělení přímo řízených tajemníkem takto:

- 1) Manažer kvality
- 2) Interní auditor
- 3) Krizový koordinátor

Oddělení města přímo řízená tajemníkem

- 4) Oddělení kontroly
- 5) Oddělení personální
- 6) Oddělení informatiky
- 7) Oddělení vnitřní správy
- 8) Oddělení soukromoprávní
- 9) Oddělení vnějších vztahů
- 10) Oddělení školství, kultury a sportu

Odbory městského úřadu a jejich oddělení

- 11) Odbor správních činností
 - Oddělení dopravních agend
 - Oddělení obecní živnostenský úřad
 - Oddělení správních agend
 - Oddělení přestupků
- 12) Odbor životního prostředí
 - Oddělení vodního a odpadového hospodářství
 - Oddělení lesního hospodářství a ochrany přírody
- 13) Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
 - Oddělení sociálně právní ochrany
 - Agenda samosprávných činností
- 14) Odbor stavebního řádu, územního plánování, památkové péče
 - Úsek stavebního úřadu
 - Úsek územního plánování
 - Úsek památkové péče

- Úsek dopravy a silničního hospodářství
- 15) Odbor financí
 - Úsek rozpočtu
 - Oddělení účtáren
 - Oddělení správy místních poplatků
- 16) Odbor rozvoje města
 - Oddělení strategického plánování
 - Oddělení rozvoje území
 - Oddělení investic
 - Oddělení pozemků
- 17) Odbor majetku města
 - Oddělení bytové správy
 - Oddělení správy budov a komunálního majetku
 - Oddělení technické správy

V současnosti má městský úřad 202 zaměstnanců a z toho 31 vedoucích zaměstnanců.

b) Personální oddělení

Na personálním oddělení pracuje 5 zaměstnanců v pozicích vedoucí personálního oddělení, mzdová účetní, personální administrativa, referent požární ochrany a BOZP a referent agendy rady města a zastupitelstva města. Vedoucí personálního oddělení je přímo podřízená tajemníkovi MÚ.

Činnosti personálního oddělení

- zajišťuje komplexní výkon veškeré personální agendy, zabezpečuje agendu výběrových řízení na pracovní místa,
- zpracovává koncepční materiály (hodnocení zaměstnanců městského úřadu, motivační programy aj.), rozborů, analýzy, rozpočet, souhrnné statistické výkazy apod.,
- komplexně zajišťuje agendu odměňování zaměstnanců města (městského úřadu, městské policie a organizační složky) a odměňování členů zastupitelstva města a zajišťuje likvidaci cestovních účtů,

- komplexně zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců městského úřadu,
- zabezpečuje přípravu organizačního a pracovního řádu městského úřadu,
- zabezpečuje úkoly na úseku požární ochrany města, výkonu státního požárního dozoru a organizaci a činnost jednotek požární ochrany,
- zajišťuje plnění úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a péči o zdraví lidu a ochrany veřejného zdraví,
- zabezpečuje agendu z jednání rady města a zastupitelstva města, jmenování jejich členů, jejich jednacích řády a statuty, komplexně zabezpečuje agendu zveřejňování úředních informací na úřední desce včetně zveřejňování obsahu úřední desky způsobem umožňujícím dálkový přístup (tzv. elektronická úřední deska).

3.2 Strategické cíle a vize organizace

V roce 2010 zavedlo vedení městského úřadu systém řízení kvality, kterým jsou naplňovány koncepční a strategické materiály města a městského úřadu a jejich cíle. Důslednou realizací systému řízení kvality zvyšuje městský úřad spokojenost klientů, zkracuje lhůty v procesech, snižuje náklady, zvyšuje efektivnost vlastní práce zaměstnanců městského úřadu, efektivně pracuje s riziky a zlepšuje podmínky pro uplatňování principů udržitelného rozvoje v praxi.

Zavedením systému řízení kvality bylo umožněno efektivní fungování vnitřního řídicího a kontrolního systému. Dodržování systému kvality je závazné pro všechny zaměstnance města organizačně začleněné do MÚ a pro dlouhodobě uvolněné členy zastupitelstva města.

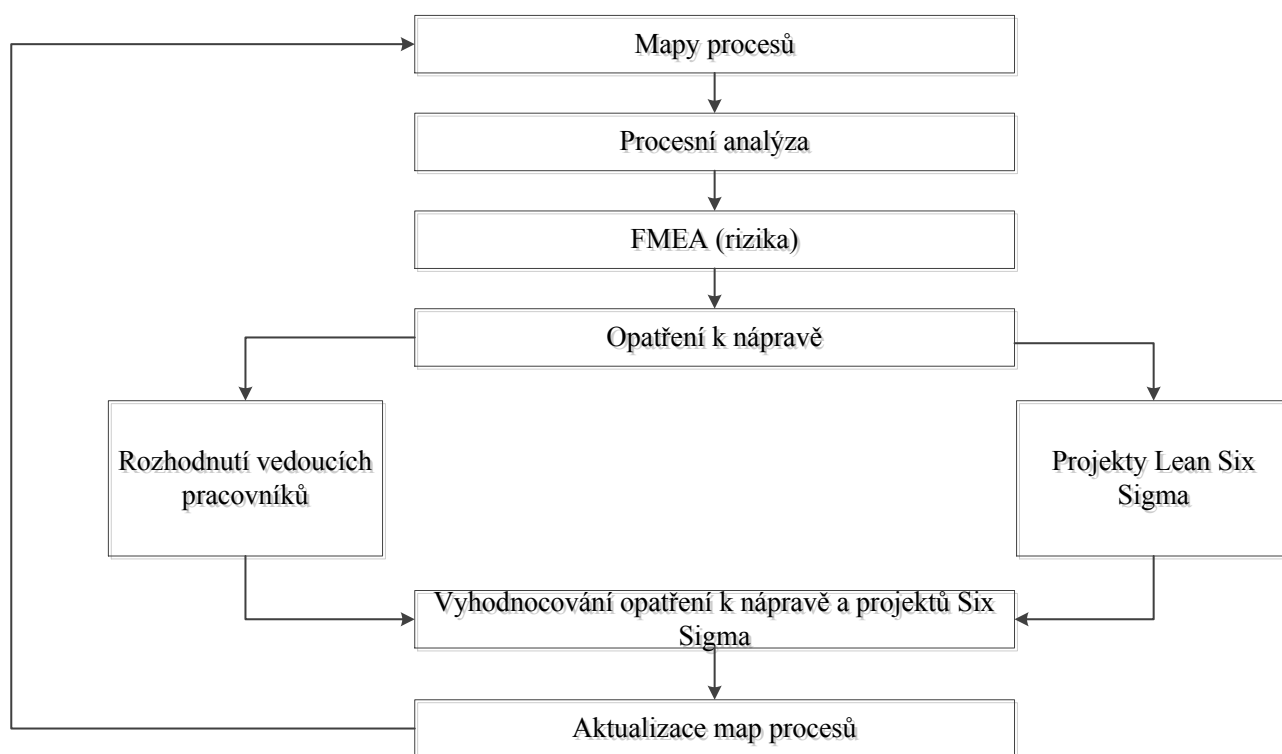
Systém řízení kvality v podmínkách MÚ tvoří čtyři systémy, které se navzájem ovlivňují a doplňují:

- Management kvality
- MA21 a ZM
- Risk management
- CAF

Za nastavení, udržování a zdokonalování managementu kvality a agendy CAF je odpovědný manažer kvality. Za nastavení, udržování a zdokonalování risk managementu odpovídá manažer rizik a za nastavení, udržování a zdokonalování místní Agendy 21 a projektu Zdravé město je odpovědný koordinátor MA21 a ZM.

Systém managementu kvality vychází ze základních principů filosofie Lean Six Sigma, tedy potěšit klienty rychlostí a kvalitou, zlepšovat procesy, pracovat týmově a rozhodovat se na základě faktů a dat.

Obrázek 3.1 Schéma zavádění managementu kvality



Zdroj: Interní směrnice organizace - Systém řízení kvality, 2010, vlastní zpracování

CAF

Společný hodnotící rámec CAF (*Common Assessment Framework*) je efektivní nástroj neustálého procesu zlepšování. Model CAF poskytuje hodnocení založené na důkazech podle souboru kritérií. Je prostředkem zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování organizace a možností k prosazování dobré praxe, zjišťování pokroku a dosahování vynikajících výsledků. Model CAF je prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

Struktura modelu je tvořena devíti kritérii, kterými se identifikují hlavní aspekty, na něž se zaměřuje analýza organizace. Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace – určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritérií 6 až 9 se měří výsledky dosažené v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace.

4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bude popsán současný systém hodnocení a bude provedeno dotazníkové šetření a rozhovory a na základě získaných poznatků bude provedena analýza současného systému hodnocení zaměstnanců. Bude zkoumáno, jak je současný systém hodnocení v organizaci vnímán hodnotiteli a jak hodnocenými a budou uvedeny poznatky, získané z rozhovorů s personalistou, některými zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci organizace. Cílem je získat podklady pro návrhy a doporučení pro zlepšení systému hodnocení.

4.1 Získávání dat pro analýzu současného systému

Pro zpracování diplomové práce byly použity kvalitativní a kvantitativní metody, metody analýzy a syntézy.

Prvotní informace byly získány z interních dokladů společnosti. Základní analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců proběhla formou rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.

Z interních dokumentů organizace byly získány základní informace o současném procesu hodnocení zaměstnanců, o způsobu jeho fungování, o přípravě zaměstnanců na proces hodnocení, kdo je hodnotitelem a kdo hodnoceným, jak často a jakým způsobem probíhá samotné hodnocení.

K získání aktuálních dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na základě informací získaných prostudováním vnitřních předpisů organizace byly vypracovány dotazníky pro hodnotitele a pro hodnocené. Jejich srozumitelnost byla ověřena formou předvýzkumu na malé skupině zaměstnanců. Cílem předvýzkumu bylo zjištění, zda a jak výzkumný nástroj funguje.

V další fázi proběhlo rozeslání dotazníků a sběr dat. Byla použita technologie Google drive. V aplikaci Disk byly vytvořeny dva typy dotazníků a následně rozeslány pomocí elektronické pošty zaměstnancům městského úřadu. První typ dotazníku byl zaslán

podřízeným zaměstnancům – hodnoceným. Vedoucím zaměstnancům, kteří hodnotí své podřízené, byl rozeslán druhý typ dotazníku, zaměřený na pohled hodnotitele. Výhodou tohoto způsobu oslovení zaměstnanců je naprostá anonymita odpovědí. Vzhledem k pracovnímu vytížení zaměstnanců se předpokládala 50% návratnost rozeslaných dotazníků.

Následně bylo provedeno dotazování formou ústního rozhovoru vedeného s vybranými vedoucími zaměstnanci – hodnotiteli a zaměstnanci – hodnocenými. Výhodou rozhovoru je možnost interakce tazatele a respondenta a také možnost reagovat na skutečnosti, které vyplynou v rámci rozhovoru.

4.2 Popis stávajícího systém hodnocení zaměstnanců

Vedení městského úřadu má vypracovanou personální strategii, jejímž cílem je přispívat k naplnění vize městského úřadu. Personální strategie respektuje trendy a priority úřadu a to především tlak na efektivitu a změnu přístupu úředníka. Cílem nové personální strategie je umožnit pružné reakce na vnější vlivy (změny legislativy) a změny uvnitř úřadu.

Jako hlavní oblasti personální strategie na následující období byly stanoveny priority, kterými jsou úprava mzdového systému, vytvoření konceptu pro práci s klíčovými lidmi úřadu z pohledu identifikace a udržení perspektivních zaměstnanců, standardizace personálních procesů vytvořením tzv. „knihy standardů HR postupů a procesů“ popisující výběr, nábor, adaptaci, pracovní náplně, apod., vytvoření kompetenčních modelů, redesign systému hodnocení ve vazbě na kompetenční model, systém vzdělávání, větší výkonovou orientaci celého systému a rozvoj firemní kultury, „zlepšení“ pracovní atmosféry.

V průběhu uplynulých let byla upravena metodika hodnocení zaměstnanců a na nový systém hodnocení byli proškoleni vedoucí zaměstnanci. Zavedení nového systému hodnocení proběhlo v roce 2010. V rámci nového systému hodnocení byl vytvořen model kompetencí, zahrnující obecně platné kompetence vyžadované pro všechny zaměstnance organizace. Hodnotící rozhovory probíhají ve druhé čtvrtině roku a ve třetí čtvrtině roku pak probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců. Vyhodnocené výstupy jsou podkladem pro realizaci opatření a případných změn.

Pro získání zpětné vazby v oblasti naplnění vize městského úřadu probíhá pravidelně ve druhém čtvrtletí kalendářního roku šetření spokojenosti klientů městského úřadu formou dotazníkového šetření. Tazatelé jsou studenti, vykonávající odbornou praxi na městském

úřadě. Oslovují klienty, návštěvníky radnice obvykle a žádají je o vyplnění dotazníku v období dvou pracovních dnů. Dotazník je sestaven tak, aby bylo možné určit strukturu klientů (pohlaví, věk), odbor, který klient navštívil a důvod jeho návštěvy, spokojenost s vyřízením jeho požadavku a v neposlední řadě je zjišťováno hodnocení osobního přístupu úředníka a hodnocení práce příslušného odboru.

V roce 2013 byl aktualizován vnitřní platový předpis zaměstnavatele. Tento předpis byl doplněn o pravidla hodnocení s vazbou na určení platového stupně, rozpětí a zásady pro stanovení částky, která zaměstnanci náleží. Úřad uplatňuje u všech zaměstnanců zvláštní způsob určení platového stupně.

Vedení organizace si uvědomuje důležitost pravidelného hodnocení zaměstnanců. V organizaci byl zaveden systém hodnocení kompetencí všech zaměstnanců a v rámci vnitřní směrnice byly popsány základní postupy hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení kompetencí se provádí plošně u všech zaměstnanců vždy 1x ročně v období od 1. 5. do 30. 6., a v případě potřeby individuálně i v jiném období například po uplynutí zkušební doby, úspěšném zakončení povinného vzdělání apod. Pro pravidelné roční hodnocení je ve vnitřní směrnici stanoveno doporučené pořadí hodnocení. Nejprve hodnotí starosta tajemníka a interního auditora. Následně tajemník hodnotí vedoucí odborů a přímo řízených oddělení a pak vedoucí hodnotí své podřízené. Tento postup zajišťuje předání informací týkajících se míry spokojenosti s činností úřadu v uplynulém období od členů vedení až k jednotlivým zaměstnancům.

Hodnocení kompetencí se provádí ve třech krocích:

1. **první krok** se provádí metodou sebehodnocení - zaměstnanec hodnotí sám sebe a dle vlastního úsudku přiřadí do hodnotícího listu hodnoty k jednotlivým hodnoceným kompetencím,
2. **druhým krokem** je hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným, který do hodnotícího listu uvádí své hodnocení. Následuje hodnotící rozhovor, jehož součástí je mimo jiné také rozprava nad případnými rozdíly v hodnocení jednotlivých kompetencí a stanovení konečného hodnocení přímým nadřízeným. Případné neshody v hodnocení jednotlivých kompetencí mohou být na žádost zaměstnance řešeny personalistou, případně tajemníkem,

3. **třetím krokem** je schválení konečného hodnocení zaměstnance vedoucím odboru a u všech zaměstnanců rovněž tajemníkem. Tajemník tento souhlas vyjadřuje podpisem platového výměru vystaveného na základě provedeného hodnocení, pokud je na základě výsledku hodnocení upraven plat zaměstnance.

Je stanoveno pravidlo, že se hodnotí všichni zaměstnanci, novým zaměstnancům se při nástupu přiřadí nejnižší hodnota 1, pokud neprokážou vyšší způsobilost například doložením délky praxe, prokázáním vykázaní zkoušek zvláštní odborné způsobilosti apod.

4.2.1 Kritéria hodnocení

Součástí hodnocení zaměstnance je jeho pracovní chování, a také osobní charakteristiky, které souvisejí s pracovní činností zaměstnance a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení.

Při hodnocení se zvažuje přístup k práci a k lidem, pracovní výkonnost, termínované plnění uložených úkolů, bezchybnost, ochota, kvalita a aktivní plnění pracovních úkolů, snaha o zlepšování práce, předvídání a konstruktivní řešení vznikajících problémů; organizační schopnosti, samostatnost, odpovědnost; úroveň komunikace s občany/zákazníky, spolupracovníky a obchodními partnery, posilování dobrého jména úřadu; dodržování pracovní kázně, využívání pracovní doby, kreativita, vstřícnost a nápaditost zaměstnance a jeho osobní příspěvek k plnění cílů odboru nebo oddělení.

V příloze vnitřní směrnice jsou uvedeny hodnotící listy pro vedoucí zaměstnance a zaměstnance. **Hodnotící listy zaměstnanců** obsahují obecně platné kompetence, kterými jsou:

1. **znalost platných zákonů a právních předpisů vztahující se k dané pozici** – hodnotí se orientace v dané problematice, aktivní sledování aktuálních změn a navrhování vhodných řešení, předvídání a upozorňování na možné následky určitých kroků,
2. **znalost procesních postupů** – hodnotí se znalost návazností jednotlivých kroků, předvídání možných následků nejen v rámci odboru, ale i v rámci úřadu, města apod.,

3. **znalost výpočetní techniky** – hodnotí se používání programů Word (formátování textu, úroveň grafické úpravy rozsáhlejších textů) a Excel (používání různých funkcí programu),
4. **úroveň verbálního projevu (způsob vyjadřování, srozumitelnost, logičnost)** – hodnotí se schopnost samostatné a pohotové reakce v mimořádných nebo obtížných (stresových) situacích, schopnost obhájit vlastní stanoviska, schopnost přesvědčivé argumentace apod.,
5. **úroveň písemného projevu** – hodnotí se korespondence vnitřní i vnější, pravopis atd.,
6. **prezentační dovednosti** - hodnotí se úroveň prezentace včetně přípravy prezentace např. v PowerPointu,
7. **zastupování v rámci oddělení nebo odboru** – hodnotí se zastupování zaměstnanců v rámci oddělení a zastupování nadřízeného,
8. **úplnost a správnost dokončených úkolů** – hodnotí se jak zaměstnanec plní úkoly a pečlivost zaměstnance, aktivní upozorňování na možné zefektivnění činností, na případné nesrovnalosti, na možné následky atd.,
9. **dodržování termínů** – hodnotí se termíny plnění písemných záležitostí, jednání, porad, schůzek s klienty apod.,
10. **kreativita** – hodnotí se aktivní přístup v hledání nejvhodnějších řešení,
11. **dlouhodobé podávání kvalitního výkonu** – hodnotí se aktivní přístup zaměstnance, zjišťuje se, zda-li zaměstnanec podává kvalitní výkon, a zda - li nekolísá kvalita odváděné práce,
12. **samostatnost a iniciativa** – hodnotí se snaha o osobnostní rozvoj a vzdělávání, odstraňování nedostatků ve znalostech a schopnostech,
13. **operativnost a zvládání nestandardních situací** – hodnotí se aktivní přístup zaměstnance a způsob zvládání složitých situací,
14. **řešení problémů** – hodnotí se schopnost identifikovat problém, rozeznat jeho důležitost, včasnost a rychlost řešení a kvalita řešení, aktivita při vyhledávání

informací, schopnost rozlišování důležitosti informací, schopnost identifikovat příčiny a souvislosti problému,

15. spolupráce s kolegy i mimo vlastní útvar – na základě ohlasu z ostatních odborů se hodnotí přístup hodnoceného zaměstnance k týmové spolupráci, schopnost komunikace se zaměstnanci ostatních odborů, schopnost aktivně naslouchat,

16. přispívání k dobrým mezilidským vztahům – hodnotí se přístup ke klientům a spolupracovníkům jak na odboru/oddělení tak z jiných odborů/oddělení,

17. dodržování etického kodexu zaměstnance – hodnotí se dodržování vnitřního předpisu zaměstnavatele - etického kodexu zaměstnance,

18. dodržování pracovního řádu – hodnotí se dodržování vnitřního předpisu zaměstnavatele - pracovního řádu, efektivní využívání pracovní doby (zohlednit i zameškanou dobu), vysoká pracovní kázeň.

Hodnotící listy vedoucích zaměstnanců obsahují výše uvedené obecné kompetence a jsou rozšířeny o tyto kompetence

19. efektivita organizování činnosti odboru či oddělení – hodnotí se efektivita zadávání úkolů, jejich včasnost, úplnost, jasnost, vhodnost výběru řešitele, průběžné hodnocení dílčích výstupů, kontrola a spolupráce,

20. systematickosti manažerského působení – hodnotí se trvalý přehled vedoucího zaměstnance nad úkoly útvaru, rozpravy nad kritickými situacemi, vyvozování operativních závěrů a opatření,

21. personální práce – hodnotí se aktualizace pracovních náplní, kompetencí pracovních míst, rozvoj odboru spočívající ve výběru nových zaměstnanců, péče o rozvoj odboru a řízení vzdělávání zaměstnanců, přehled o znalostech a dovednostech podřízených zaměstnanců a motivace podřízených,

22. řešení problémů – hodnotí se schopnost vedoucího zaměstnance identifikovat problém, manažerský přístup k řešení a schopnost získat informace.

Výslednou průměrnou známku hodnocení ovlivňuje délka praxe zaměstnance. Rozlišuje se praxe do pěti let a nad pět let. Těmito dvěma položkami může být přidělena hodnota 0 nebo 4, podle celkové délky praxe zaměstnance.

Pro pozice, pro které je předepsána zvláštní odborná způsobilost (ZOZ) se hodnotí její získání hodnotou 0 v případě nesplnění nebo hodnotou 4 v případě získání ZOZ.

Jednotlivé hodnoty přidělené daným kompetencím se sečtou a vydělí se počtem kompetencí. Takto získaná průměrná známka je použita pro výpočet výsledné částky v platovém stupni.

Součástí hodnotících listů je uveden podrobný popis úrovně jednotlivých kompetencí, které musí kterýkoli zaměstnanec dosahovat, má-li být ohodnocen nejvyšší hodnotou 4. Například u kompetence Znalost procesních postupů musí zaměstnanec „přesně znát návaznosti jednotlivých kroků, předvídá možné následky nejen v rámci odboru, ale i v rámci úřadu, města apod.“ nebo u kompetence Operativnost a zvládání nestandardních situací je nejvyšší hodnota klasifikace definována takto: „zaměstnanec svým aktivním přístupem výrazně převyšuje své kolegy“. Tyto popisy jsou stanoveny pouze pro nejvyšší stupeň hodnocení a jsou pro všechny pracovní pozice stejné.

Úkoly a cíle rozvoje

V další části hodnotícího listu se vyhodnocuje plnění pracovních úkolů a cílů rozvoje stanovených pro uplynulé období a stanovují se úkoly pro následující hodnocené období a návrhy na další profesní nebo osobní rozvoj. V případě nesplnění stanoveného pracovního úkolu nebo cíle rozvoje uplynulého hodnoceného období se uvádí důvody, které nesplnění způsobily.

4.2.2 Klasifikační stupnice

Kompetence vyžadované pro všechny zaměstnance organizace jsou klasifikovány pomocí pětibodové klasifikační stupnice obsahující hodnoty **0 až 4**. Pro jednotlivé hodnoty klasifikační stupnice byly určeny popisy, obecně charakterizující plnění kompetencí takto:

hodnota 0 znamená neplnění dané kompetence, lze ji také charakterizovat jako nevyhovující – nepřijatelnou úroveň výkonu. Úroveň pracovního výkonu zaměstnance je nedostatečná, z hlediska požadavků zaměstnavatele nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti, zvládání nároků pracovní činnosti i přístup zaměstnance dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň, nedojde-li ke zlepšení úrovně je žádoucí odchod zaměstnance pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.

hodnota 1 znamená částečné plnění, případně zaškolování do nové činnosti neboli výkon s většími výhradami. Úroveň výkonu vyžaduje zlepšení téměř ve všech dílčích charakteristikách, ve zvládání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik neodpovídá požadavkům pracovního místa. Dílčí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení, obtíže zvládá s pomocí nadřízeného či okolí. Těžištěm činnosti zaměstnance je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá ani výrazná, práce zaměstnance vyžaduje kontrolu nadřízeného, mívá potíže se zvládnutím nových postupů.

hodnota 2 znamená plnění dané kompetence s občasnou potřebou dozoru, kontroly, objevuje se občasná chybovost nebo nedodržení termínů apod., Úroveň výkonu je ve většině oblastí poměrně kvalitní s občasnými nedostatky. Úroveň výkonu vyžaduje zlepšení pouze v několika dílčích charakteristikách, úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro zaměstnavatele přijatelná a často je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem. Zaměstnanec obtíže zvládá částečně bez pomoci nadřízeného, nebo okolí a občas se snaží projevit vlastní iniciativu. Práce zaměstnance vyžaduje u složitějších případů kontrolu nadřízeného.

hodnota 3 znamená samostatné plnění pracovních úkolů dle pracovní náplně, Jedná se o velmi dobrý výkon. Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládání nároků na pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu zaměstnance naprosto bez problémů, zaměstnanec zvládá pracovní úkoly i náročnějšího charakteru, pomoc z vnějšku potřebuje pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje ke zvládání nových metod a postupů a k přijímání nadstandardních úkolů a zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí.

hodnota 4 znamená nadstandardní přístup k pracovním úkolům. Zaměstnanec se zajímá o provázanost činností, upozorňuje na nedostatky v procesech a navrhuje zlepšení, je ochoten se vzdělávat i nad rámec svých činností, má vysokou odolnost vůči stresu a kritické situace zvládá bez větších problémů. Úroveň kvality výkonu je mimořádná a nadprůměrná, zaměstnanec po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní

cíle, aktivně ovlivňuje své okolí, pomáhá dosažení vysoké kvality práce, systému řízení a firemní kultury práce.

Na základě připomínek ze strany hodnotitelů k malému rozsahu klasifikační stupnice bylo vedením společnosti rozhodnuto rozšířit pětibodovou stupnici tím, že se budou používat hodnoty uváděné s přesností na jedno desetinné místo.

4.2.3 Stanovené cíle a úkoly hodnocení

Vedení organizace vydalo pro potřeby zaměstnanců metodický pokyn Hodnocení zaměstnanců. Tento dokument je zpracován zejména pro vedoucí zaměstnance organizace, shrnuje nejdůležitější cíle, doporučená témata, postupy a zásady vedení hodnotícího rozhovoru a pravidla procesu hodnocení zaměstnanců a zabývá se i častými chybami hodnotitelů. Metodický pokyn zdůrazňuje a vysvětluje významnost hodnocení a jeho přínos pro organizaci i zaměstnance. Tento pokyn je pravidelně aktualizován.

a) Cíle hodnocení

Předmětem hodnocení je pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem, a také osobní charakteristiky, jež souvisejí s pracovní činností zaměstnance a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení v organizaci. V metodickém pokynu jsou uvedeny cíle hodnocení, které si organizace stanovila:

- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců na základě posouzení jejich silných a slabých stránek, zvýšení efektivnosti práce a její kvality,
- zjištění osobních představ a potřeb zaměstnanců,
- získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti,
- zlepšení motivace a stabilizace zaměstnanců,
- zlepšení kvality řídicí práce,
- zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace a atmosféry v organizaci
- využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování a k řízení kariéry zaměstnanců.

b) Úkoly hodnotitele v průběhu hodnocení

V rámci metodického pokynu je stanoveno několik oblastí, na které by se hodnotitel měl v průběhu hodnocení zaměřit.

Úroveň pracovního výkonu, kvality práce a potenciálu výkonu zaměstnance. Hodnotitel by měl určit, do jaké míry splňuje zaměstnanec nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností, nebo má rezervy ve výkonu a formulovat doporučení pro jeho další činnost například ponechání ve funkci, převedení na náročnější práci, převedení na méně náročnější práci případně odchod z úřadu pro závažné nedostatky.

Silné a slabé stránky zaměstnance. Úkolem hodnotitele je charakterizovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality a osobního jednání a zaměřit opatření především směrem k rozvoji zaměstnance. Hodnotitel by měl zdůraznit zejména pozitiva a neměl by se orientovat pouze na nedostatky.

Příležitost ke zlepšení. Má-li zaměstnanec rezervy ve výkonu, měl by hodnotitel jako závěr z hodnocení a úkol pro zaměstnance pro příští období specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu a současně formulovat i úkol pro zaměstnavatele v kvalifikačních aktivitách, nebo ve zlepšení pracovních podmínek apod. Vyhodnocení názorů zaměstnanců je pro organizaci důležitým zdrojem pro racionalizaci práce, pro kooperaci jednotlivých útvarů apod.

Potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu. Hodnotitel by měl identifikovat potřeby průběžného vzdělávání zaměstnanců, prohlubování kvalifikace případně zvyšování kvalifikace, navrhnout speciální semináře jakými jsou např. psychosociální dovednosti, asertivní jednání, komunikace, skupinové vzdělávání, vzdělávání zaměřené na novou legislativu apod.

Motivace. Úkolem hodnotitele je motivovat zaměstnance ke zvýšení loajality k zaměstnavateli, k identifikaci s cíli zaměstnavatele, k vyššímu výkonu a k prohlubování kvalifikace. Zaměstnanec musí mít pocit, že jeho práce a výkon je pravidelně, průběžně a objektivně hodnocen. Zaměstnanec musí vědět, že pozitivní hodnocení mu přináší výhody a negativní opak.

Názory zaměstnanců. Hodnotitel získává informace o názorech zaměstnanců na svoji práci, o systému řízení, o spokojenosti nebo nespokojenosti a o faktorech, které je způsobují. Vztah k zaměstnavateli pozitivně motivuje vědomí, že se o názory zaměstnance zaměstnavatel zajímá. Náměty ke zlepšení může zaměstnavatel využít ke zlepšení situace na pracovišti, zkvalitnění práce, zlepšení sociálního klimatu apod.

Podklady k odměňování. Závěr z hodnocení úrovně a kvality pracovního výkonu je jedním z podkladů pro odměňování zaměstnanců, hodnotitel získává poklady k odměňování podle individuálního výkonu zaměstnance.

c) Zásady vedení hodnotícího rozhovoru pro hodnotitele

Metodický pokyn stanovuje hodnotitelům zásady vedení hodnotícího rozhovoru. Hodnocení je definováno jako společné úsilí vedoucí k řešení problémů jak zaměstnance, tak i pracoviště a celého úřadu. Hodnocení by mělo vést ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.

Upozorňuje hodnotitele, že je nutné, aby měli k dispozici informace a fakta o výkonech a chování zaměstnance během hodnoceného období a zaznamenávali si nejenom negativní ale také pozitivní skutečnosti. Cílem vedení organizace je prosadit do hodnocení objektivitu, což není možné bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období. Hodnotitel by měl přesvědčit hodnoceného o tom, že hodnocení není pouze hledání chyb, ale jde především o objektivní zhodnocení jak pozitivních, ale pokud jsou také problémových stránek pracovního chování s cílem nalézt možnosti ke zlepšení.

Vlastní hodnocení zaměstnance by mělo být prezentováno jako názor, o němž je možno věcně polemizovat. Pouze rovné podmínky jednání mohou vyvolat důvěru. Je nutno dát najevo a dodržet princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě.

Další zásadou hodnocení zaměstnance je, aby hodnotitel upozorňoval zaměstnance na závažnější nedostatky průběžně, při běžném operativním řízení. V průběhu hodnocení se výtky k pracovnímu výkonu zaměstnance nemohou objevit pro hodnoceného jako překvapení. V ročním hodnocení jde zejména o rekapitulaci uplynulého období.

Vedení organizace má snahu zapojit zaměstnance do procesu hodnocení formou sebehodnocení. Výsledkem hodnocení by měly být závěry, s nimiž se zaměstnanec ztotožní.

Proto je důležité, aby se hodnocený sám vyjádřil ke svému pracovnímu výkonu a chování, k dosaženým úspěchům a pocíťovaným problémům a jejich příčinám.

d) Doporučené postupy a závěry hodnotícího rozhovoru

Doporučený postup hodnotícího rozhovoru dává hodnotiteli návod, jak postupovat při organizačním zabezpečení hodnotícího rozhovoru, o nutnosti zajištění místnosti, kde bude rozhovor probíhat, o tom, kdo by se měl rozhovoru účastnit a za jakých podmínek je možná účast třetích osob, o zajištění potřebného času a eliminaci nežádoucích vlivů v průběhu rozhovoru, které by mohly být pro jeho dobrý průběh zcela nežádoucí, o přípravě hodnotitele na rozhovor, sestavení stručné osnovy rozhovoru a dalších pravidlech, kterých by se měl hodnotitel při plánování a realizaci hodnotícího rozhovoru držet.

V metodickém pokynu jsou uvedeny **doporučené postupy** a otázky, kterým by měl hodnotitel v průběhu hodnotícího rozhovoru věnovat:

- vysvětlit zaměstnanci cíl hodnotícího rozhovoru, zdůraznit aspekt podpory rozvoje zaměstnance a dát najevo, že hodnotitele zajímá názor zaměstnance na hodnocené skutečnosti,
- zhodnotit plnění hlavních cílů, specifických osobních úkolů, řešených projektů, kvalifikačních aktivit a případných ujednání a opatření stanovených zaměstnanci v hodnoceném období a v případě neplnění uvedení příčin, proč se tak stalo,
- zjistit největší překážky a potíže, které ztěžovaly hodnocenému dosažení stanovovaných cílů,
- zjistit, které úspěchy uplynulého období považuje hodnocený za nejúspěšnější a nejméně úspěšné,
- zjistit, co hodnocený považujete za největší pozitiva a negativa v činnosti zaměstnavatele za uplynulé období,
- v průběhu rozhovoru si dělat poznámky s předchozím vysvětlením, že poznámky poslouží hodnotiteli k formulaci výsledku, který bude uveden v hodnotícím listu,
- nedělat předčasné závěry, nepřistupovat na konflikt a spory bez věcných argumentů.

Výsledkem hodnotícího rozhovoru by měly být stanoveny **závěry**, které by se měly zaměřit zejména na:

- stanovení hlavních cílů a rozšíření nebo změny pracovního úsilí v oblasti pracovních úkolů,
- stanovení úkolů v oblasti kvalifikačních aktivit, absolvování dalšího vzdělávání, prohlubování kvalifikace, získání odborné způsobilosti,
- stanovení úkolů v oblasti rozvoje schopností řízení a vedení zaměstnanců, zvládání interpersonálních dovedností,
- a doporučení pro opatření ve mzdové oblasti.

Aby bylo hodnocení objektivní, upozorňuje metodický pokyn hodnotitele na **chyby**, kterých by se hodnotitelé mohli dopouštět a kterých je nutné se vyvarovat. Jako nejčastější chyby uvádí metodický přílišnou shovívavost či přísnost, tendence hodnotit všechny zaměstnance průměrně, možnost ovlivnit hodnotitele sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky; možnost ovlivnit hodnotitele výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného (tzv. haló efekt), možnost neúměrného ovlivnění hodnocení činností zaměstnance v posledním období (tzv. efekt “nedávnosti”) nebo naopak hodnotit výkon v současnosti na základě výkonu v minulosti, případně posuzování ostatních podle sebe (“egocentrická” chyba).

4.3 Dotazníkové šetření

Na základě interních materiálů a seznámení se s procesem hodnocení zaměstnanců v organizaci byly vypracovány dva dotazníky. První byl zaměřen na vnímání systému hodnocení z pohledu hodnotitele a druhý z pohledu hodnoceného. Každý typ dotazníku obsahoval 20 uzavřených otázek. Pro všechny uzavřené otázky byla definována slovní hodnotící stupnice, respondent si vybíral odpověď, v jaké míře s daným tvrzením souhlasí. Poslední otázka dotazníku byla otevřená, zde mohli respondenti uvést své připomínky ke stávajícímu systému hodnocení a návrhy a náměty na jeho zlepšení.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována a jsou uvedena v přílohách č. 2 až č. 14 této diplomové práce. Dále jsou analyzovány jednotlivé otázky a jejich výsledky. Otázky jsou rozděleny podle toho, zda byly určeny pouze hodnotitelům nebo hodnoceným,

nebo otázka byla položena oběma typům respondentů za účelem zjištění pohledu ze dvou stran. Otázky jsou vyhodnoceny v jiném pořadí, než v jakém byly uvedeny v dotaznících.

Cílem dotazníkového šetření z pohledu hodnotitele bylo zjistit, jak vedoucí zaměstnanci obecně pohlíží na systém hodnocení, jak vnímají nastavení současného systému hodnocení, jak se připravují na hodnotící rozhovory, je-li pro ně systém hodnocení časově náročný a zdali jej vnímají jako užitečný, jak jim vyhovují nastavené kompetence a formuláře pro hodnocení a je-li pro ně systém administrativně náročný.

Z pohledu hodnocených bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci seznámeni se systémem hodnocení, v čem je hodnocení ovlivňuje a jak vnímají jeho užitečnost.

Ve třetí části byly zpracovány odpovědi na společné dotazy, jejichž cílem bylo zjistit pohled ze strany hodnocených a hodnotitelů na tutéž věc. Tyto otázky se týkaly celkové spokojenosti a vnímání systému hodnocení, jeho užitečnosti a průběhu hodnotícího rozhovoru. Bylo zkoumáno, zdali by zaměstnanci a jejich nadřízení přivítali možnost hodnocení nadřízeného. Závěrem byly v dotaznících uvedeny také nepovinné otázky na věk a pohlaví respondentů.

Dotazníky byly vytvořeny v aplikaci Google drive. Tato aplikace umožňuje vytvoření dotazníků a sběr dat, které jsou ukládány na externím úložišti. Odpovědi respondentů jsou anonymní a ukládají se s časovou značkou. Z těchto údajů lze také získat zajímavá data. Vyplnění dotazníků bylo umožněno po dobu 10 – ti dnů. U dotazníku pro hodnocené zaměstnance respondenti reagovali v průběhu prvních 7 - mi dnů a největší počet odpovědí byl uskutečněn druhý den. Odpovědi k dotazníkům pro hodnotitele byly evidovány v průběhu prvních 5 – ti dnů, největší počet odpovědí byl přijat již první den.

Získaná data byla zpracována v programu Excel, kde byly na základě četností odpovědí vytvořeny tabulky a grafy.

4.3.1 Dotazník pro hodnotitele

Z celkového počtu 31 vedoucích zaměstnanců organizace byla oslovena skupina 20- ti respondentů. Odpovědělo 14 respondentů, a to odpovídá 70 % návratnosti rozeslaných dotazníků.

Z celkového počtu oslovených respondentů bylo 11 žen a 9 mužů. Odpovědělo 7 žen a 6 mužů, jeden respondent neuvedl pohlaví.

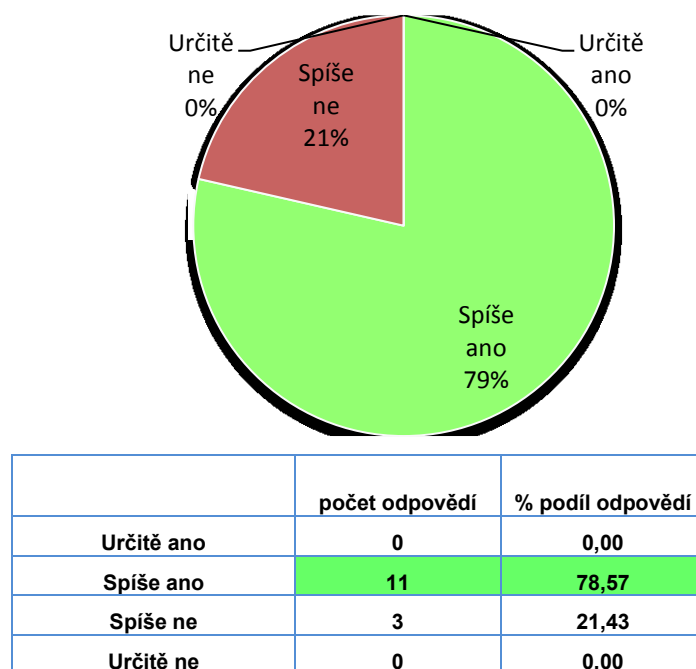
Odpověď na zaslané dotazníky z pohledu pohlaví představuje návratnost 63,6 % u žen a 66,7 % u mužů. Věkové rozpětí respondentů, kteří na dotazník odpověděli, se pohybovalo ve skupině 31 až 50 let a nad 50 let, přičemž do kategorie nad 50 let patřila téměř jedna čtvrtina hodnotitelů. Jeden respondent svůj věk neuvedl.

Otázka: Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?

Klíčový proces můžeme definovat jako proces, který zvyšuje produktivitu práce, je nástrojem konkurenceschopnosti a efektivnosti práce a může být zdrojem úspor. Hodnocení zaměstnanců je většinou dotázaných chápáno jako klíčový proces rozvoje organizace, ovšem nikdo z dotázaných se nevyjádřil určitě ano. Téměř čtvrtina dotázaných hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace nepovažuje.

Rozdíl lze nalézt v odpovědích žen a mužů. Všechny ženy uvedly, že hodnocení zaměstnanců považují za klíčový proces rozvoje. Muži hodnocení zaměstnanců považují za klíčový proces rozvoje organizace pouze v 50%.

Graf 4-1 Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?



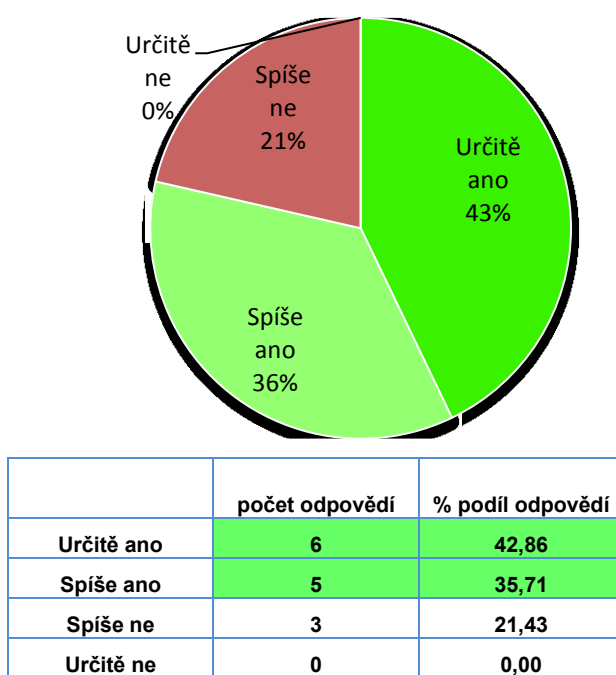
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?

Zaznamenávání se důležitých událostí v průběhu hodnotícího období je nesmírně důležitou činností, protože je možné se k záznamům vrátit a získat tak skutečnou a objektivní informaci o pracovním výkonu hodnoceného. Zaznamenaná událost by měla být v aktuálním čase se zaměstnancem komunikována. Písemným záznamem lze předcházet pozdějším zkreslením hodnocení, chybám typu haló efekt nebo efekt nedávnosti. Pouze 43 % respondentů odpovědělo na uvedenou otázku jednoznačně kladně. Téměř třetina respondentů uvádí odpověď spíše ano a necelá čtvrtina spíše ne.

Všichni, kteří odpověděli na tuto otázku záporně, patřili do věkové kategorie 31 – 50 let.

Graf 4-2 Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?



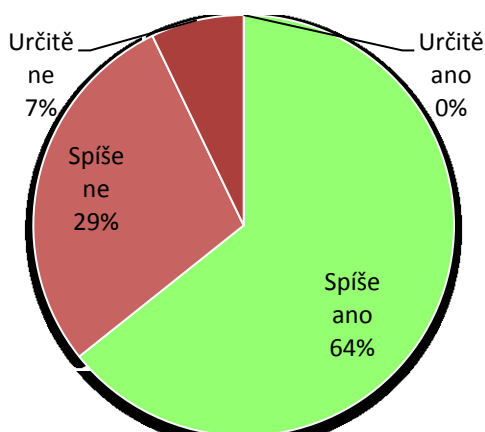
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?

Většina respondentů považuje systém hodnocení za spravedlivý. Téměř 36% respondentů uvedlo, že systém hodnocení za spravedlivý spíše nebo určitě nepovažuje.

Více negativních než pozitivních odpovědí uvedli respondenti ve věku nad 50 let a pouze 50% mužů považuje systém hodnocení za spravedlivý.

Graf 4-3 Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?



	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	0	0,00
Spíše ano	9	64,29
Spíše ne	4	28,57
Určitě ne	1	7,14

Zdroj: Vlastní zpracování

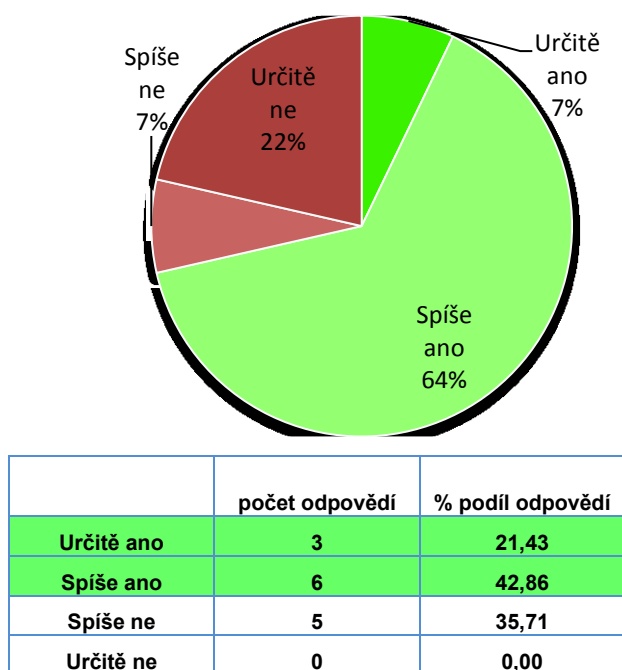
Otázka: Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?

Proces hodnocení zaměstnanců probíhá v průběhu celého hodnotícího období. Hodnotitelé by měli průběžně zaznamenávat pracovní události zaměstnance, a ty pak jsou podkladem pro jejich přípravu na hodnotící rozhovor.

Náročná je i příprava hodnotícího rozhovoru a to jak samotná organizace hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, vymezení časového prostoru a nerušeného prostředí tak i roztřídění zaznamenaných informací a příprava osnovy hodnotícího rozhovoru, pozitivních skutečností nebo problémů, které budou s hodnoceným projednány, příprava návrhů na stanovení osobních cílů nebo cílů rozvoje pro hodnocené. Názor na náročnost procesu hodnocení se také může odvíjet podle počtu hodnocených.

Časově náročný vidí proces hodnocení téměř dvě třetiny respondentů. Jako časově náročný více vnímají proces hodnocení respondenti nad 50 let a také většina žen.

Graf 4-4 Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?

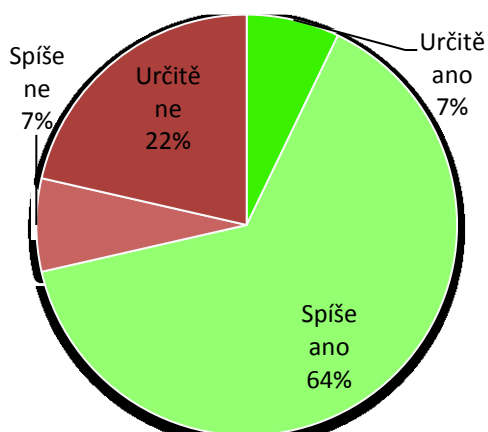


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?

Většina respondentů připouští, že je nutné hodnocení administrativně zaznamenávat. Na tuto otázku odpovědělo 71 % respondentů kladně. Jen 29 % respondentů nepovažuje systém hodnocení nutné administrativně zaznamenávat.

Graf 4-5 Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?



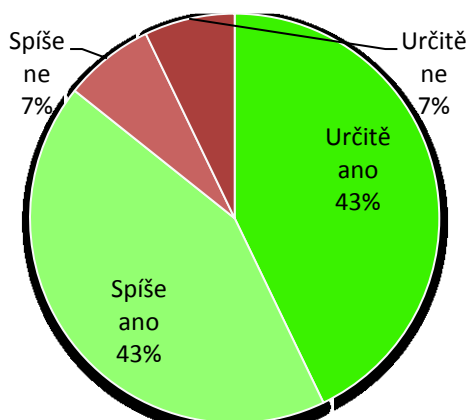
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	1	7,14
Spíše ano	9	64,29
Spíše ne	1	7,14
Určitě ne	3	21,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?

Vedení organizace vydalo směrnici, ve které jsou popsány základní postupy hodnocení a metodický pokyn pro hodnotitele. V odborné literatuře se doporučuje před termínem konání pravidelného hodnocení provést pravidelné, prakticky zaměřené školení. Vedení organizace ve spolupráci s personálním oddělením, vzhledem ke změně systému hodnocení v uplynulých letech zabezpečilo před konáním hodnotících rozhovorů školení pro hodnotitele. Jako přínosné hodnotí školení zaměřené na problematiku hodnocení převážná většina, tj. 86 % respondentů, pro 14 % respondentů školení přínosné nebylo.

Graf 4-6 Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?



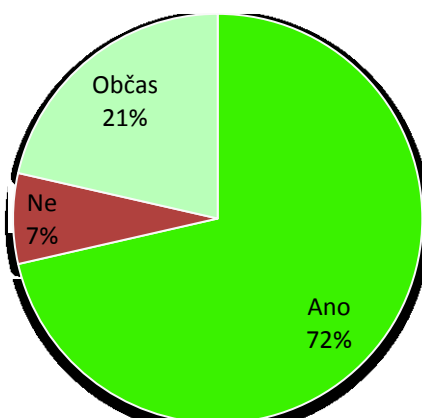
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	6	42,86
Spíše ano	6	42,86
Spíše ne	1	7,14
Určitě ne	1	7,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?

Průběžné, neformální hodnocení po celé hodnotící období, poskytování zpětné vazby zaměstnancům je dalším velice důležitým motivačním prvkem komplexního procesu hodnocení zaměstnanců. Hodnotitelé odpověděli na otázku týkající se neformálního hodnocení ze 72 % pozitivně, necelá čtvrtina udává, že neformálně hodnotí pouze občas a 7 %, což je jeden respondent, že v průběhu hodnoceného období neformálně své podřízené nehodnotí.

Graf 4-7 Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?



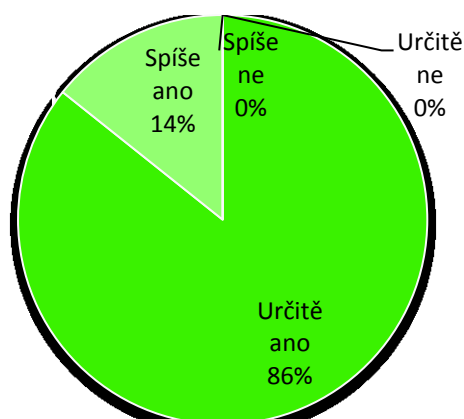
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Ano	10	71,43
Ne	1	7,14
Občas	3	21,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Přípravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?

Hodnotící rozhovor a jeho dobré zvládnutí přináší výhody pro hodnotitele i hodnocené. Hodnotitel by se měl pokusit připravit příjemnou atmosféru, snížit obavy, nervozitu a stres a měl by mít připravenou osnovu hodnotícího rozhovoru. V rámci přípravy by se hodnotitel měl seznámit se záznamy o pracovním výkonu hodnoceného za hodnocené období a formulovat závěry. Hodnocený by měl mít možnost na hodnocení bezprostředně reagovat a vyjádřit své stanovisko. Proto je příprava na hodnotící rozhovor zásadní. Všichni oslovení respondenti odpověděli na otázku přípravy na hodnotící rozhovor kladně. Pouze dva muži uvedli odpověď spíše ano.

Graf 4-8 Přípravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?



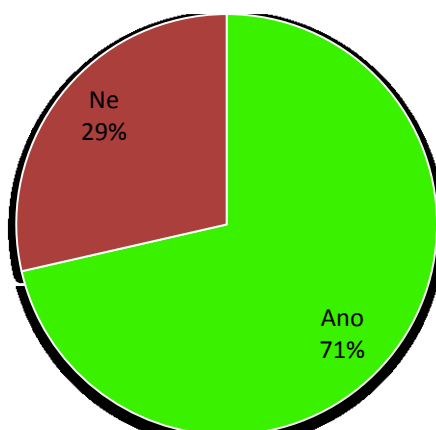
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	12	85,71
Spíše ano	2	14,29
Spíše ne	0	0,00
Určitě ne	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?

Organizace používá pro hodnocení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců hodnotící formuláře, které obsahují 18 kompetencí, oddíl pro hodnocení splnění pracovních úkolů a cílů rozvoje, které byly stanoveny pro uplynulé období a oddíl pro nastavení nových úkolů a rozvojových cílů pro další hodnotící období. Formuláře pro hodnocení vedoucích zaměstnanců jsou rozšířeny o další čtyři kompetence zaměřené na manažerské schopnosti. Většina respondentů 71% uvádí, že je spokojeno s formou a náplní stávajících formulářů.

Graf 4-9 Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?



	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Ano	10	71,43
Ne	4	28,57

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Dotazník pro hodnocení

Výběr respondentů byl proveden náhodným výběrem tak, aby každý odbor, útvar nebo přímo řízené oddělení bylo zastoupeno alespoň jedním zaměstnancem. Dotazník vytvořený pro hodnocení zaměstnance byl rozeslán 70 respondentům. Odpovědělo 41 respondentů, což odpovídá 58,6 % návratnosti rozeslaných dotazníků.

Z celkového počtu oslovených respondentů bylo 55 žen a 15 mužů a odpovědělo 28 žen a 10 mužů, dva respondenti pohlaví neuvedli. Odpověď na zaslané dotazníky z pohledu pohlaví představuje návratnost 63,6 % u žen a 66,7 % u mužů.

Více než tři čtvrtiny respondentů, kteří odpověděli na dotazník, patřila do věkové kategorie 31 až 50 let. Věková kategorie do 30 let byla zastoupena odpovědí pouze jednoho respondenta. Dva respondenti svůj věk neuvedli.

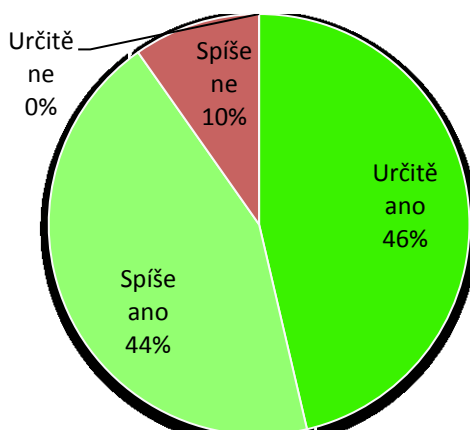
Otázka: Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?

Organizace má k provádění systému vypracovanou vnitřní směrnici a metodický pokyn. Mezi povinnosti zaměstnanců patří seznámení se s vydanými vnitřními předpisy organizace. V organizaci je běžnou praxí, že vydání nové směrnice je oznámeno na poradách odborů. Výtisk nové směrnice pak „obíhá“ jednotlivé zaměstnance a ti stvrzují podpisem na podpisovém archu, který je součástí výtisku směrnice, že s ní byli seznámeni.

Směrnice jsou dostupné v elektronické podobě na intranetových stránkách a v tištěné podobě na každém odboru nebo přímo řízeném oddělení.

Hodnocení zaměstnanců a hodnotící rozhovory jsou prováděny pravidelně, jedenkrát ročně a zúčastňují se jich všichni zaměstnanci. 90 % respondentů odpovědělo na otázku, zda znají systém hodnocení, kladně.

Graf 4-10 Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?



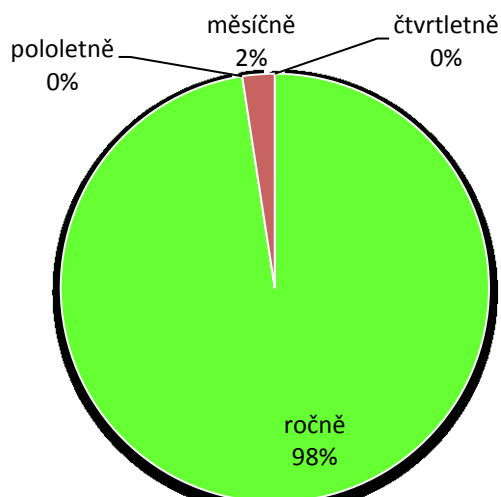
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	19	46,34
Spíše ano	18	43,90
Spíše ne	4	9,76
Určitě ne	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Jak často hodnocení probíhá?

Téměř všichni respondenti uvedli, že hodnocení probíhá jednou ročně, pouze jeden respondent uvedl měsíční interval hodnocení.

Graf 4-11 Jak často hodnocení probíhá?



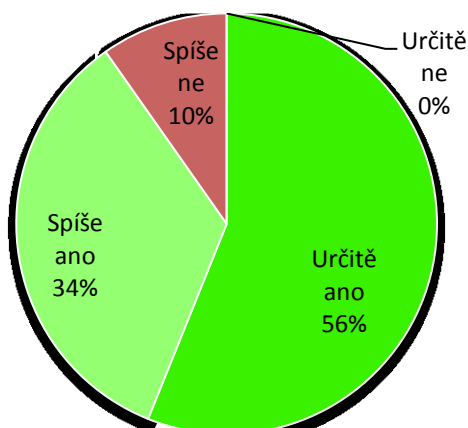
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
ročně	40	97,56
pololetně	0	0,00
měsíčně	1	2,44
čtvrtletně	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Máte možnost sebehodnocení?

Organizace má stanovené kroky, ve kterých hodnocení zaměstnanců probíhá. Prvním krokem hodnocení je vyplnění hodnotícího formuláře samotným zaměstnancem. Hodnotitel se následně seznámí se sebehodnocením provedeným zaměstnancem a v rámci hodnotícího rozhovoru je názor hodnoceného konfrontován s názorem hodnotitele. 90 % respondentů uvádí, že má možnost sebehodnocení a 10% respondentů uvádí, že tuto možnost spíše nemá. 100% respondentů - mužů uvedlo, že má možnost sebehodnocení.

Graf 4-12 Máte možnost sebehodnocení?



	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	23	56,10
Spíše ano	14	34,15
Spíše ne	4	9,76
Určitě ne	0	0,00

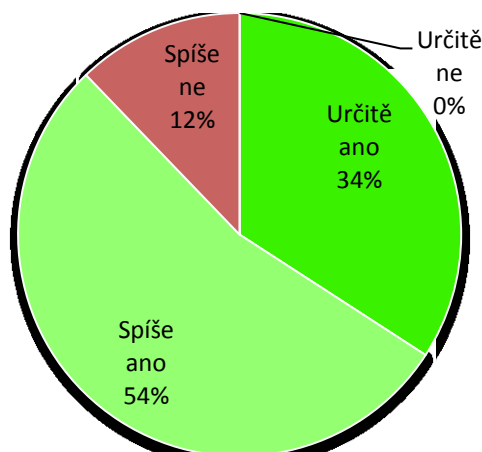
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Znáte kritéria hodnocení?

Kritéria hodnocení jsou uvedena v hodnotících listech, s nimiž se má možnost seznámit každý zaměstnanec a které sami v rámci sebehodnocení hodnotí. Na otázku týkající se znalosti kritérií odpovědělo 88% respondentů, že zná hodnotící kritéria a 12 % respondentů nikoli.

Z rozhovorů s hodnocenými vyplynulo, že krátké hesla kompetencí nemají jasnou náplň toho, co se bude hodnotit, jak se pro vyhodnocení daného kritéria získávají data a stanovení rozsahu a důležitosti toho co se hodnotí je zcela na hodnotiteli. Hodnotící listy jsou jednotné pro všechny zaměstnance organizace a nezohledňují různé činnosti zaměstnanců.

Graf 4-13 Znáte kritéria hodnocení



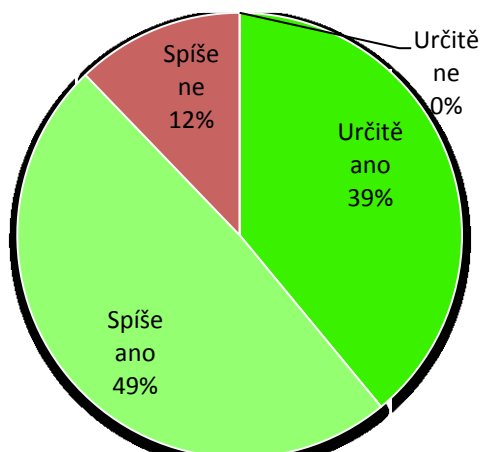
	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	14	34,15
Spíše ano	22	53,66
Spíše ne	5	12,20
Určitě ne	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Každý zaměstnanec ve veřejné správě má povinnost prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu své práce a zaměstnavatel má právo zaměstnanci účast na školení, studiu či jiných formách přípravy uložit. Personální oddělení vyhotovuje pro každého zaměstnance tříletý individuální plán vzdělávání úředníků, který je na základě výsledků hodnocení zaměstnanců pravidelně vyhodnocován. Obsah plánu vzdělávání se tvoří s ohledem na dosažené vzdělání a kvalifikaci a vychází z vykonávané činnosti zaměstnance a z potřeb zaměstnavatele. 88 % respondentů uvádí, že má možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Graf 4-14 Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?



	počet odpovědí	% podíl odpovědí
Určitě ano	16	39,02
Spíše ano	20	48,78
Spíše ne	5	12,20
Určitě ne	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

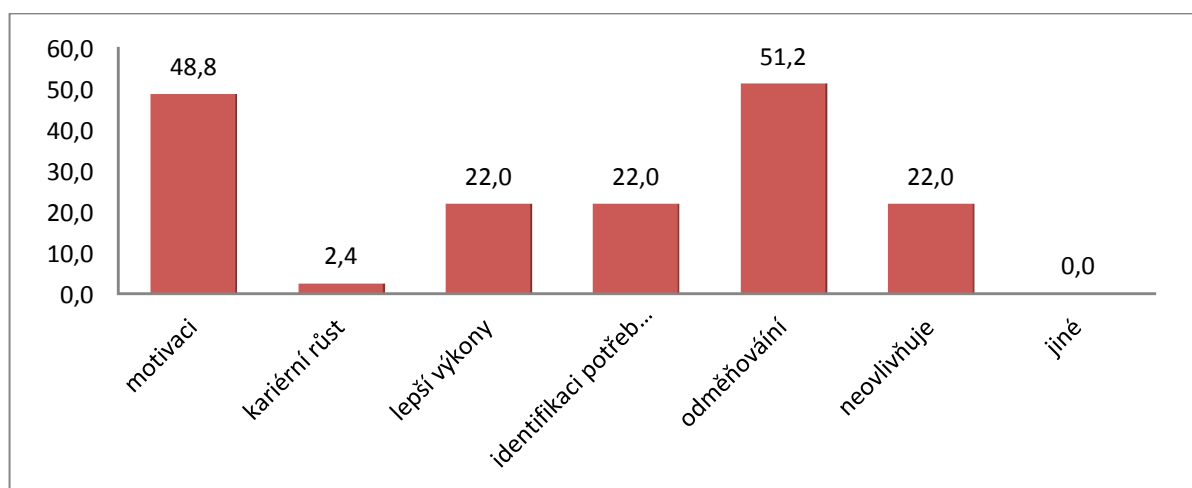
Otázka: Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení

Na tuto otázku mohli respondenti označit více odpovědí. Polovina respondentů uvedla, že přínos hodnocení zaměstnanců vidí v oblasti odměňování a motivace, téměř čtvrtina respondentů si myslí, že hodnocení zlepšuje jejich výkony, nebo že je neovlivňuje vůbec. Jedna čtvrtina respondentů v rámci hodnocení identifikuje svoje potřeby vzdělávání.

Většina respondentů ve věku nad 50 let uvedla, že je hodnocení buď motivuje, nebo neovlivňuje vůbec. Pouze jeden respondent v této věkové kategorii uvádí přínos hodnocení v oblasti odměňování.

Pouze jednu z nabízených možností zvolilo 59% respondentů. Většina z těch, kteří zvolili pouze jednu odpověď, uvedla, že je hodnocení neovlivňuje vůbec, nebo ovlivňuje jejich odměny.

Graf 4-15 Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení?



	počet odpovědí	% podíl odpovědí
motivace	20	48,78
kariérní růst	1	2,44
lepší výkony	9	21,95
identifikaci potřeb vzdělávání	9	21,95
odměňování	21	51,22
neovlivňuje	9	21,95
ostatní	0	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Srovnání názorů hodnotitelů a hodnocených

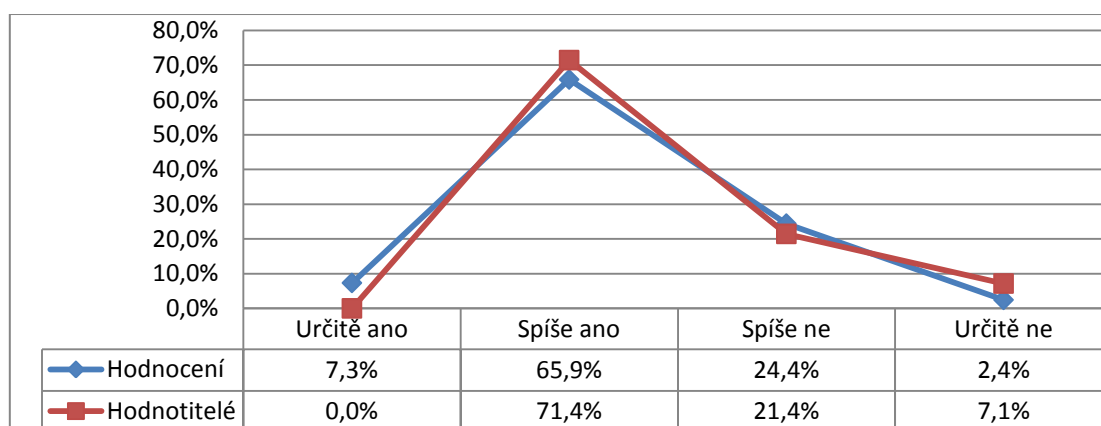
Otázka: Jste spokojeni se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?

Systém hodnocení je v organizaci zaveden již několik let. Od zavedení systému řízení kvality v roce 2010 došlo k redesignu neboli přepracování stávajícího systému hodnocení, zavedení kompetenčního modelu a jeho provázání na odměňování. Zaměstnanci organizace jsou se systémem hodnocení seznámeni. Pro všechny zaměstnance v roli hodnotitelů i hodnocených jsou v interním informačním systému k dispozici směrnice a metodický pokyn systému hodnocení. Před zavedením nového systému hodnocení zaměstnanců byly jeho návrhy představeny a připomínkovány vedoucími zaměstnanci organizace, byl vypracován komunikační plán a systém byl implementován do praxe. Pro hodnotitele byly pořádány speciální školení v oblasti řízení podle kompetencí. V předstihu před konáním hodnotících rozhovorů jsou předávány aktuální informace na poradách vedoucích odborů a následně jsou předávány zaměstnancům na poradách odborů či oddělení.

Mezi zaměstnanci převládá spokojenost se stávajícím systémem hodnocení. Hodnocení i hodnotitelé odpovídali na tuto otázku podobně a téměř tři čtvrtiny zaměstnanců jsou se systémem hodnocení spokojeni.

Největší podíl záporných odpovědí uvádějí respondenti hodnotitelé muži a respondenti hodnocení ve věku nad 50 let.

Graf 4-16 Srovnání spokojenosti hodnocených a hodnotitelů se systémem hodnocení



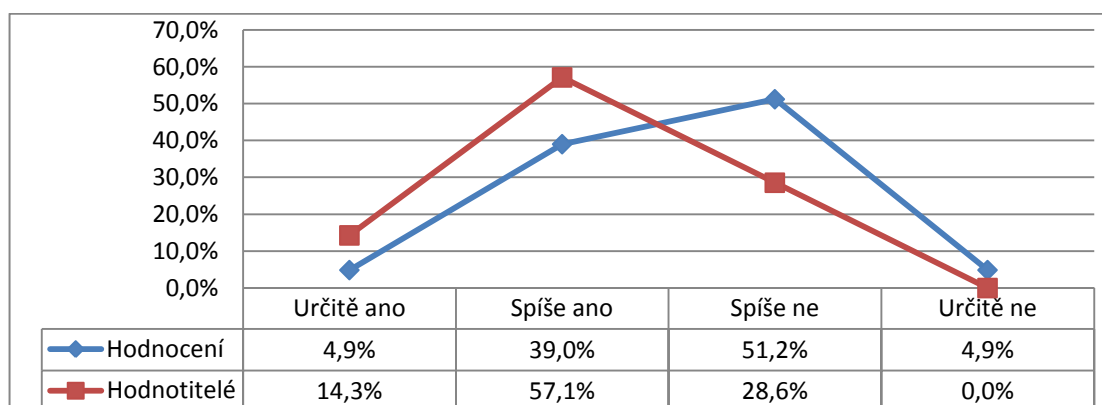
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Je pro Vás systém hodnocení užitečný?

Mezi hodnotiteli převládá názor, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný. Přesto celých 30 % respondentů – hodnotitelů pokládá systém hodnocení za neužitečný. U hodnocených je situace opačná, větší část, 56 % hodnocených pokládá systém hodnocení za neužitečný.

Polovina respondentů mužů – hodnotitelů uvádí, že pro ně systém hodnocení není užitečný. Respondenti muži - hodnocení uvádějí zápornou odpověď na tuto otázku v 70 % odpovědí. Nejvíc nesouhlasných odpovědí uvádějí respondenti – hodnocení ve věku nad 50 let. V této věkové kategorii považuje 87,5 % respondentů systém hodnocení za neužitečný.

Graf 4-17 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na užitečnost systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

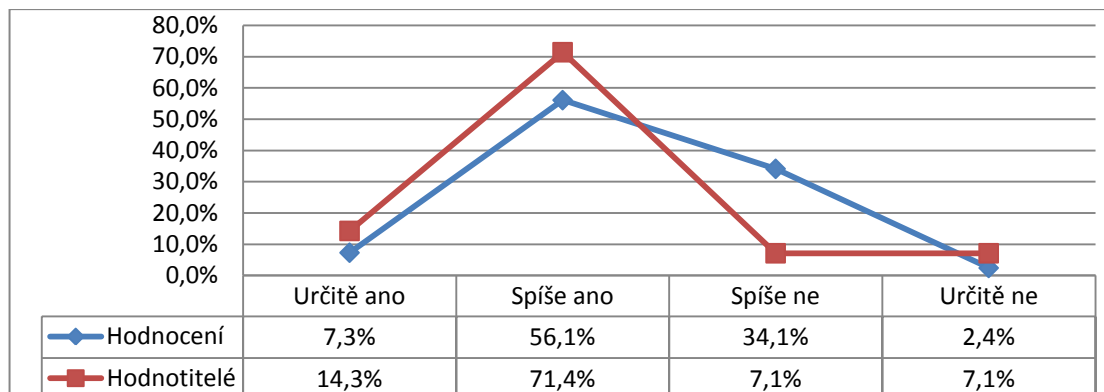
Otázka: Odrážejí hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce / práce podřízených?

Stanovení kompetencí by mělo být v souladu s náplní práce jednotlivých pracovních míst. Nelze hodnotit schopnosti, které zaměstnanec sice má, ale pro danou práci je nepotřebuje, nebo nehodnotit kompetence, které jsou pro pracovní výkon nezbytné. Hodnocení hodnotitele jsou ve většině přesvědčeni, že hodnocené kompetence odrážejí náročnost práce hodnocených. Nicméně více než 30 % hodnocených se domnívá, že kompetence uvedené v hodnotících listech nezohledňují náročnost jejich práce.

Polovina respondentů – hodnocených ve věku nad 50 let se domnívá, že hodnocené kompetence neodrážejí rozsah jejich práce, přičemž muži jsou v této otázce kritičtější

než ženy. 40 % mužů a 29 % žen se domnívá, že hodnocené kompetence nezachycují rozsah a náročnost jejich práce.

Graf 4-18 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na to, zda hodnocené kompetence odrážejí náročnost práce hodnocených



Zdroj: Vlastní zpracování

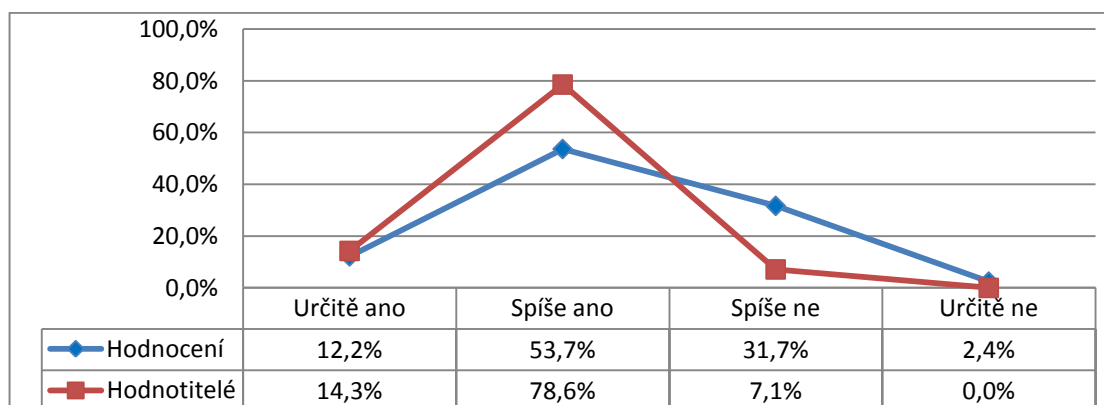
Otázka: Motivuje Vás nadřízený / Motivujete podřízené k lepším výkonům?

V otázce motivace podřízených se také projevuje různost názorů hodnocených a hodnotitelů.

Respondenti hodnotitelé – nadřízení se domnívají, že své podřízené motivují k lepším výkonům v 93% odpovědí, respondenti - ženy si myslí, že motivují zaměstnance ve 100%.

Respondenti hodnocení jsou o motivaci nadřízenými přesvědčeni pouze z 66 % a respondenti ve věku nad 50 let pouze v 50 %. O motivaci nadřízeným není přesvědčeno 30 % mužů a 36 % žen.

Graf 4-19 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na motivaci podřízených nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

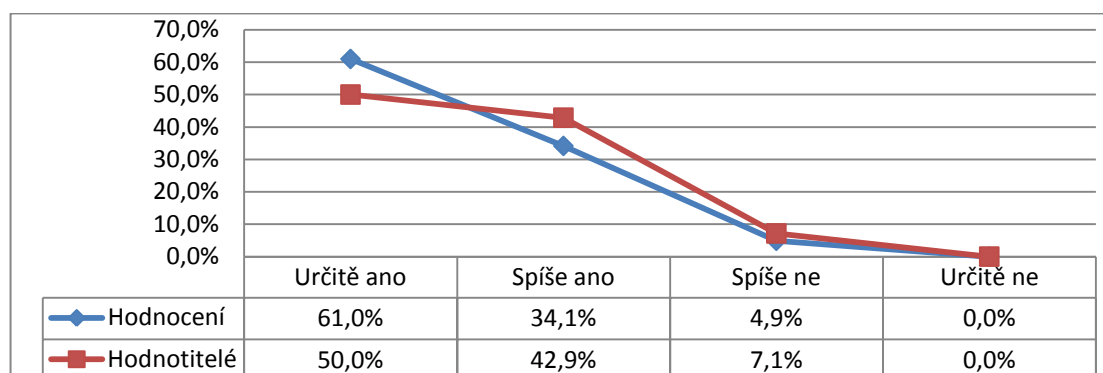
Otázka: Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?

Hodnocení prostřednictvím hodnotícího rozhovoru je pro hodnotitele náročnou činností. V případě jiného názoru na hodnocenou kompetenci, než jak ji vidí hodnocený ve vlastním hodnocení, musí před hodnoceným svůj názor vysvětlit, podpořit důkazy a obhájit.

Hodnocení i hodnotitelé vnímají kladně průběh hodnotícího rozhovoru. Rozdíl ve výši 11 % v odpovědích určitě ano a spíše ano ukazuje, na rozdílné vnímání atmosféry rozhovoru hodnocenými a hodnotiteli a může odrážet náročnost této činnosti.

Všechny ženy – hodnotitelky jsou přesvědčeny, že rozhovor probíhal v klidné atmosféře a stejnou odpověď uvedli i všichni hodnocení – muži.

Graf 4-20 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na atmosféru hodnotícího rozhovoru



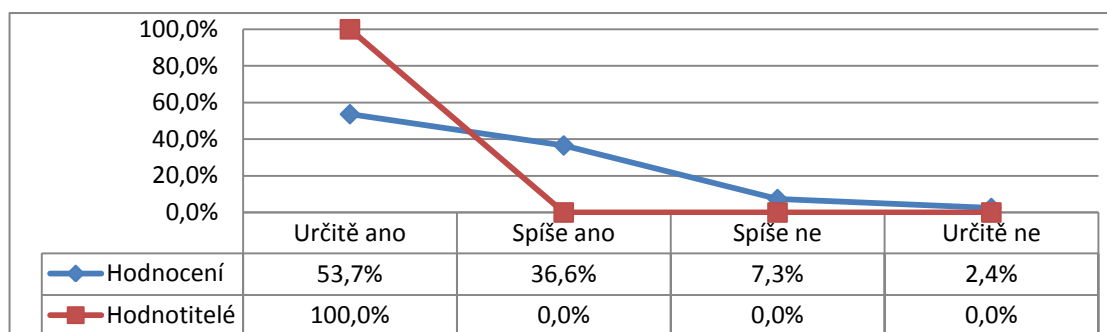
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Dostal/a jste / Dáváte prostor pro vyjádření připomínek k hodnocení?

Všichni hodnotitelé jsou přesvědčeni, že dávají dostatek prostoru hodnoceným pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení.

Hodnocení nemají tak jednoznačně kladné odpovědi jako hodnotitelé. Odpověď 'určitě ano' zvolilo pouze 54 % hodnocených, téměř 37 % odpovědělo, že spíše prostor pro vyjádření připomínek dostali. Téměř 10 % respondentů je přesvědčeno, že se nemohli vyjádřit k hodnocení, což může být ovlivněno tím, že na jejich připomínky nebral hodnotitel zřetel.

Graf 4-21 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na prostor pro připomínky k hodnocení



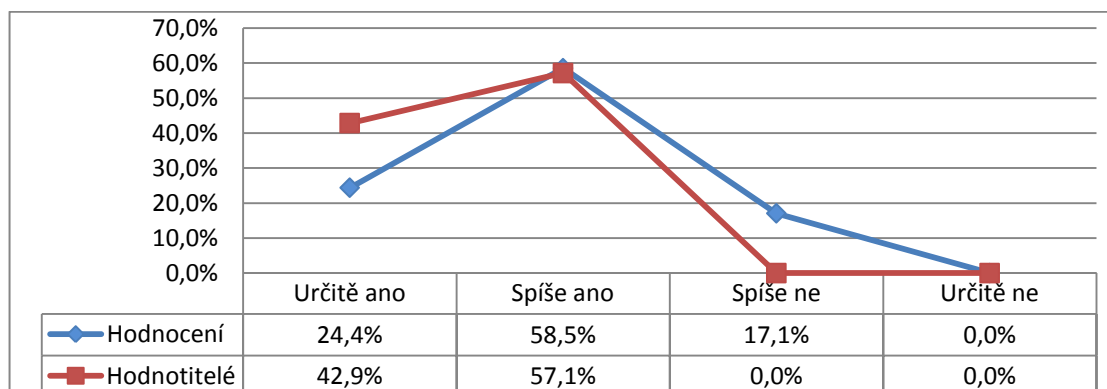
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Poskytuje Vám nadřízený / Poskytujete podřízenému dostatek informací pro jeho práci?

Všichni hodnotitelé odpověděli na tuto otázku kladně. Hodnocení se shodují s názorem hodnotitelů pouze částečně a téměř pětina hodnocených uvádí, že nemá všechny potřebné informace pro svou práci.

Největší nespokojenost s poskytovanými informacemi projevili respondenti – hodnocení nad 50 let, 37,5 % z této věkové kategorie se domnívá, že nemá dostatek informací pro svou práci.

Graf 4-22 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů poskytované informace



Zdroj: Vlastní zpracování

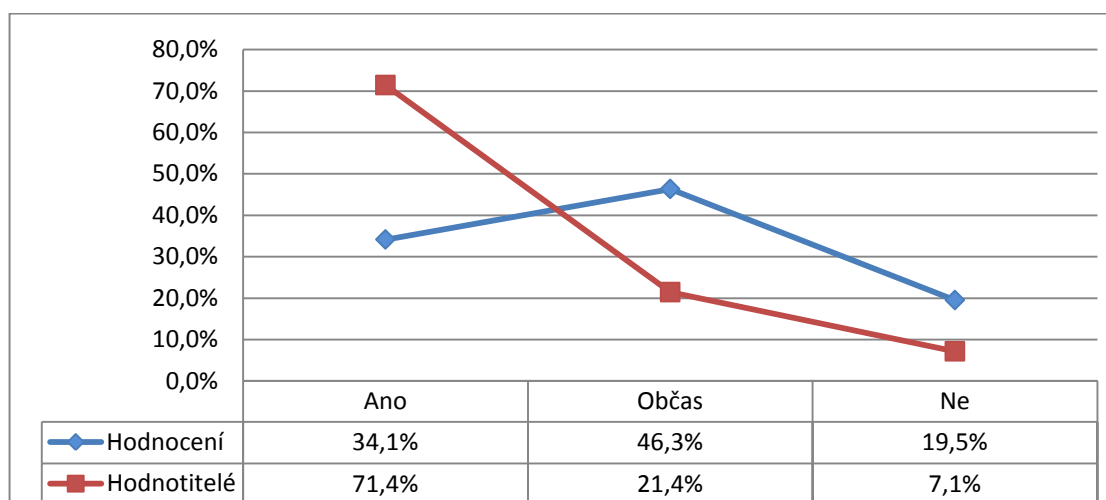
Otázka: Jste neformálně hodnocen/a / Hodnotíte podřízeně neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod.)?

Velmi významný rozdíl je v odpovědi na otázku neformálního hodnocení v průběhu hodnotícího období. Většina hodnotitelů, 71,4 % se domnívá, že své podřízené neformálně hodnotí a poskytuje jim dostatečnou zpětnou vazbu nebo pochvalu. Stejně to vnímá pouze

30% podřízených – hodnocených zaměstnanců. Občasnou zpětnou vazbu nebo pochvalu uvádí 46,3 % hodnocených a 19,5 % hodnocených nedostává žádnou zpětnou vazbu, to znamená, že 65,8 % hodnocených není pravidelně neformálně hodnoceno a nedostává pravidelnou zpětnou vazbu.

Respondenti hodnocení ve věku 31 – 50 let uvádějí občasnou zpětnou vazbu ve 47 % odpovědí a respondenti hodnocení ve věku nad 50 let ve 37,5 % odpovědí. Nejčastěji uvádějí občasnou zpětnou vazbu respondenti – ženy, celých 50 % odpovědí.

Graf 4-23 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na neformální hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

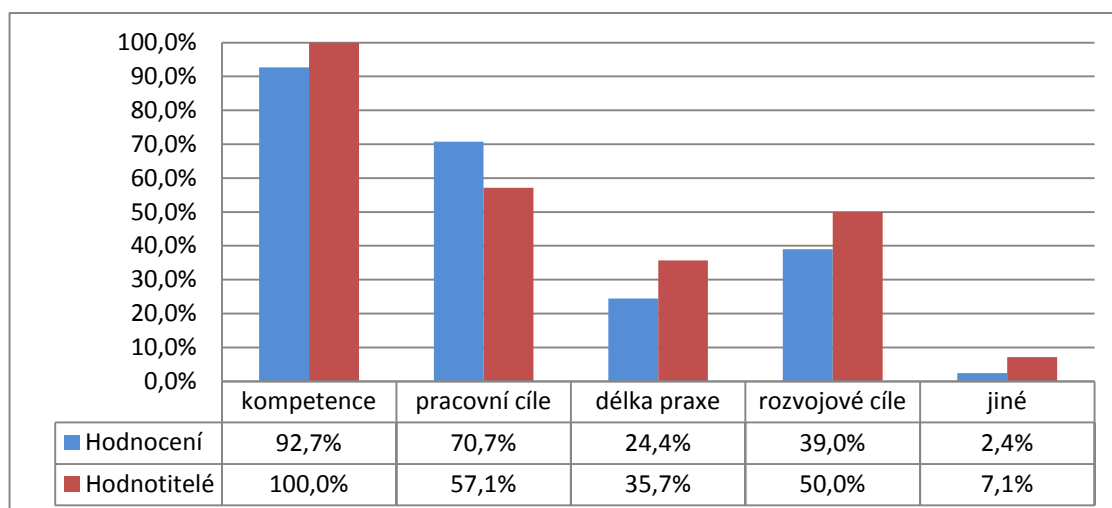
Otázka: Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí / Co u hodnocených hodnotíte?

Hodnocení organizace je založeno na hodnocení kompetencí, pracovních a rozvojových cílů. Pouze 93 % hodnocených uvedlo, že u nich hodnotitelé hodnotí kompetence, 71 % pracovní cíle a 39 % rozvojové cíle.

Všichni hodnotitelé uvedli, že hodnotí kompetence. Pracovní cíle hodnotí 57 % hodnotitelů a rozvojové cíle pouze 50 % hodnotitelů. V nabídce jiné uvedli hodnotitelé, že hodnotí práci za uplynulé období.

Délka praxe je v hodnotícím listu zařazena mezi kompetence. Rozlišuje se praxe do 5 – ti let a nad 5 let a je jí přidělována známka 0 nebo 4, podle toho, zda zaměstnanec délky praxe dosáhl. Tato hodnota pouze ovlivňuje výslednou průměrnou známku zaměstnance. Délka praxe by neměla mít jiný vliv na hodnocení zaměstnance.

Graf 4-24 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na hodnocené položky z hodnotících listů



Zdroj: Vlastní zpracování

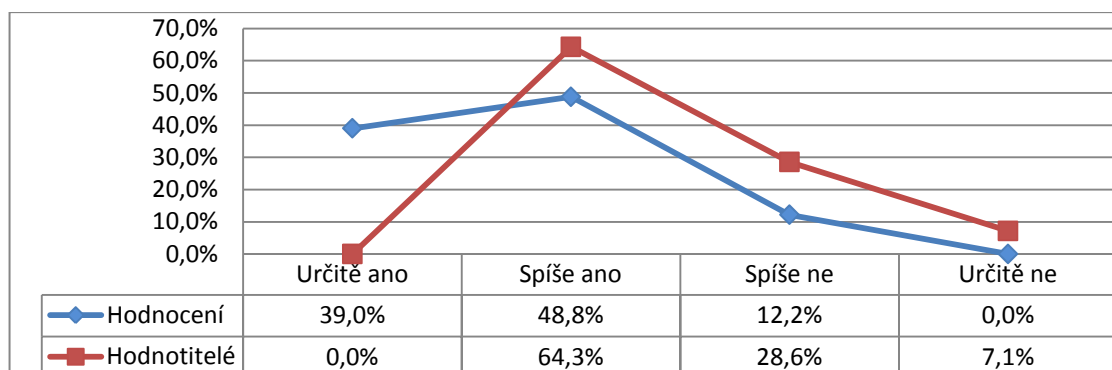
Otázka: Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?

Předpokladem kladného přijetí systému hodnocení zaměstnanci je jeho spravedlnost. Hodnocení zaměstnanci vnímají spravedlnost systému více pozitivně než hodnotitelé. Negativně se vyjádřilo 12,2 % hodnocených a 35,7 % hodnotitelů.

67 % respondentů - hodnotitelů ve věku nad 50 let uvedlo, že nepovažuje systém hodnocení za spravedlivý a stejně jej vnímá i 50 % mužů.

U respondentů – hodnocených je situace obdobná, 63 % respondentů – hodnocených ve věku nad 50 let a 50 % hodnocených - mužů vnímá systém hodnocení jako nespravedlivý nebo spíše nespravedlivý.

Graf 4-25 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na spravedlnost systému

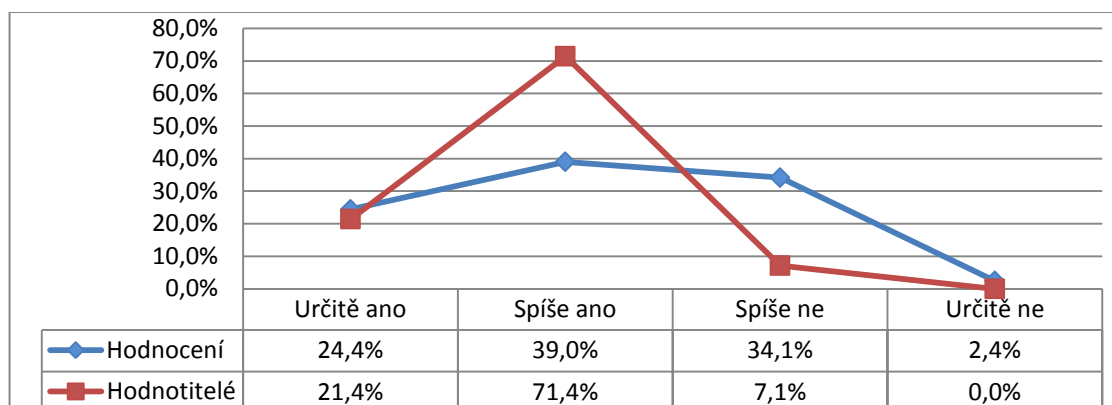


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka: Možnost hodnocení nadřízených

Hodnotitelé uvádějí, že by si přáli být hodnoceni podřízenými, ale možnost hodnotit svého nadřízeného by přivítalo výrazně méně hodnocených. Neochota hodnotit nadřízené může plynout z obavy na očekávané problémy po vyjádření vlastního názoru nebo nedůvěry, že by jejich hodnocení mohlo něco změnit k lepšímu.

Graf 4-26 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na možnost hodnocení nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Rozhovory

Na závěr analýzy procesu hodnocení zaměstnanců byly uskutečněny rozhovory s vybranými zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci a vedoucí personálního oddělení. Cílem rozhovorů bylo rozvinout, přiblížit a vysvětlit některé údaje získané z dotazníkového šetření.

Závěrečnou otázkou dotazníku hodnocených i hodnotitelů byla otevřená otázka, ve které byli respondenti požádáni o připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení. Na tuto otázku uvedl pouze jeden respondent ze skupiny hodnotitelů, že problémem je vazba hodnocení na finanční ohodnocení hodnoceného.

Podobný názor byl zaznamenán v rámci rozhovoru a to jak s hodnotiteli tak hodnocenými. Hodnotitelé upozorňují na nemožnost odměnit hodnocené v průběhu hodnotícího období za dobře vykonanou práci a také na to, že na hodnocení nejsou odměny navázány.

Také hodnocení nevidí vazbu mezi hodnocením a odměnou. Chybí jim okamžitá a přímá vazba za mimořádný výkon. Domnívají se, že přímý nadřízený nebo nadřízený přímého nadřízeného by měl mít vliv na odměnu zaměstnance.

Obecně je systém hodnocení pro hodnotitele přínosný a užitečný, roční interval hodnotících rozhovorů je dostačující. Dříve pro hodnotitele problematické hodnocení pomocí pětibodové klasifikační stupnice bylo vyřešeno možností použití hodnot uváděných s přesností na jedno desetinné místo. Toto opatření bylo zavedeno, aby byl vytvořen prostor pro neustálé zlepšování.

Přes časovou a administrativní náročnost je systém hodnocení přínosný jak pro hodnocené tak i pro hodnotitele. Co se týká neformálního hodnocení, přiznávají, že v průběhu hodnotícího období „nezbývá příliš času na pochvaly, obvykle se řeší pouze problémové nebo konfliktní situace“ a proto formální setkání se zaměstnanci vnímají jako okamžik, kdy mají prostor komplexně zhodnotit výkon zaměstnance za celé hodnocené období, dát a získat zpětnou vazbu.

Hodnocení upozorňuje na to, že jim není zcela jasné vymezení toho, co se v rámci definované kompetence hodnotí a jakým způsobem jsou získávána data. Jako příklad nejasných kompetencí uváděli zastupování v rámci odboru nebo oddělení, řešení problémů, spolupráce s kolegy i mimo vlastní útvar nebo přispívání k dobrým mezilidským vztahům.

5 Návrhy a doporučení

Provedená analýza systému hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkových šetření pro hodnocené a hodnotitele a uskutečněné rozhovory ukazují, že systém hodnocení je v organizaci vhodně navržen.

Vedoucí zaměstnanci - hodnotitelé jsou z velké části se současným systémem spokojeni a uvádějí, že je pro ně užitečný. Kompetence jsou nastaveny tak, že z velké části odráží náročnost práce hodnocených. Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že téměř čtvrtina hodnotitelů si nemyslí, že je systém hodnocení spravedlivý.

I když je systém hodnocení založený na hodnocení kompetencí a plnění stanovených cílů a cílů osobního rozvoje, odpověděla pouze polovina respondentů, že plnění pracovních nebo rozvojových cílů hodnotí. Problém systému hodnocení vidí hodnotitelé v tom, že není provázán se systémem odměňování.

Podřízení zaměstnanci - hodnocení jsou sice se systémem hodnocení spokojeni, ale větší polovina uvádí, že pro ně není užitečný. Důvodem může být neprovázanost výsledků hodnocení na odměňování nebo nedostatečná zpětná vazba v průběhu hodnotícího období. Více než čtvrtina respondentů - hodnocených, uvedla, že hodnocené kompetence neodrážejí náročnost jejich práce.

Větší polovina respondentů – hodnocených uvádí, že není pravidelně neformálně hodnocena, v průběhu hodnotícího období dostává zpětnou vazbu občas nebo vůbec. Respondenti uvádějí, že kompetence hodnotí téměř 93 % nadřízených, pracovní cíle 71 % nadřízených a rozvojové cíle pouze 39 % nadřízených. O spravedlnosti hodnotícího systému je zcela nebo spíše přesvědčeno 88 % hodnocených.

Pro zefektivnění systému hodnocení by bylo vhodné realizovat tato opatření:

Objasňovat systém hodnocení zaměstnancům například formou proškolení personálním zaměstnancem v rámci odborových porad, Hodnocení výkonnosti by mělo probíhat v návaznosti na popis pracovního místa a proto by bylo vhodné objasnit a případně upravit hodnocené kompetence pro jednotlivé pracovní pozice.

Na různé pracovní pozice jsou kladeny různé požadavky a kompetence by tyto požadavky měly odrážet.

Kompetence lze rozdělit na klíčové, které jsou vyžadovány pro všechny zaměstnance úřadu a specifické kompetence platné pro jednotlivé odbory či oddělení které by měly vycházet z konkrétních požadavků a nároků na zaměstnance na daném odboru nebo v dané pozici.

Současné kompetence jsou platné pro všechny zaměstnance na všech pracovních pozicích bez specifikace úrovně, kterou musí daná pracovní pozice splňovat. Vycházíme-li z pravidla, že nelze hodnotit schopnosti, které zaměstnanec sice má, ale pro danou práci je nepotřebuje, stejně bychom neměli mezi klíčové kompetence řadit dovednosti, které každý zaměstnanec pro svou práci nepotřebuje. Příkladem může být kompetence nazvaná prezentační dovednosti, která je definovaná jako úroveň prezentace včetně přípravy prezentace např. v PowerPointu.

Kompetence by měly být specifikovány, každá by měla být popsána několika úrovněmi a tyto popisy úrovní by měly odpovídat každodenním činnostem zaměstnance. K jednotlivým pracovním pozicím by pak měly být přiřazeny požadované úrovně kompetencí. Popisy úrovní kompetencí by měly být popsány stručně a výstižně bez možnosti různého chápání a za každou úroveň by si každý zaměstnanec měl umět představit konkrétní příklad. Kompetence by měly být v souladu s náplní práce zaměstnance.

Příkladem popisu klíčové kompetence - samostatnost a iniciativa, kompetence osobního rozvoje mohou být tyto dvě úrovně požadované kompetence

Úroveň 1 - pozice vedoucí zaměstnanec

- Vzdělání chápe jako prostředek zlepšení své práce a práce svých podřízených, aktivně vyhledává efektivní formy odborného rozvoje a vzdělávání.
- Zná problematiku svého odboru/oddělení.
- Orientuje se v nové legislativě, sleduje její změny, vyhledává zdroje informací a pracuje s nimi, dokáže je používat i předávat

Úroveň 2 – pozice referent

- V oblastech své pracovní náplně má všeobecný přehled, průběžně si doplňuje informace a aktivně se zajímá se o nové poznatky,

- Dokáže se poučit z chyb. Je schopen uvědomit si své nedostatky a pracovat na jejich odstranění.
- K sebevzdělávání přistupuje aktivně, sdílí nové poznatky a aktivně získává informace od kolegů.

Hodnocení pomocí klasifikační stupnice by mělo být zaměřeno na to, jak zaměstnanec plní požadovanou úroveň kompetence.

Ve veřejné správě a samosprávě obcí nelze využívat všechny v komerční sféře běžně užívané motivační prostředky. Proto by se měly využívat ty, které jsou vhodné.

Nejčastěji se jako motivace užívá finanční odměna. Tato možnost je ve veřejné správě omezena zařazením zaměstnanců do tříd, určením platové třídy a tím i výše základního platu a rozpočtovými limity úřadu a proto ji nelze v širší míře používat. Nicméně by bylo vhodné zajistit návaznost systému hodnocení na systém odměňování, například navázat výsledky ročního hodnocení na mimořádné odměny.

Velmi významným motivačním prostředkem může být poskytování pravidelné zpětné vazby a pochvaly, vytváření zdravého pracovního prostředí nebo možnosti vzdělávání. Je důležité, aby vedoucí zaměstnanci a jim podřízení zaměstnanci pracovali jako partneři. Vzájemnou spolupráci mohou dosáhnout vysokých výkonů a efektivity a změny přístupu úředníka, tedy prioritních cílů úřadu.

6 Závěr

Hodnocení zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení. Systém hodnocení lze považovat za účinný motivační nástroj, a proto jej lze velmi dobře využívat jako nástroj zvyšující výkonnost. Pro všechny vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení a manažery jsou kompetence v oblasti hodnocení a využití výsledků hodnocení zaměstnanců nepostradatelné. Tato činnost je nesmírně náročná, důležitá a zodpovědná. Vedoucí zaměstnanci ji musí vykonávat s velkou odpovědností, etickým a citlivým přístupem. Hodnocení zaměstnanců poskytuje vedení organizace důležité informace o tom, jaké pracovní chování a jednání mají jejich zaměstnanci. Hodnocení zaměstnanců je přínosné samo o sobě, je také nástrojem kontroly a usměrňování, ale ani výsledky hodnocení zaměstnanců by neměly zůstat pouze ve složkách zaměstnanců, ale měly by být využívány pro jiné personální činnosti.

První část diplomové práce se zabývala teoretickými přístupy k hodnocení zaměstnanců, jeho cíli a formami, byly uvedeny oblasti a kritéria hodnocení. Podrobně byly popsány nejpoužívanější metody hodnocení a chyby, které mohou v procesu hodnocení nastat. Trend moderního řízení lidských zdrojů upřednostňuje vytváření pracovních úkolů na míru každého zaměstnance a řízení pracovního výkonu je současný přístup k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení. Tato kapitola popisovala řízení pracovního výkonu a vysvětlila rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

V praktické části diplomové práce byla představena vybraná společnost a její činnost, a organizační struktura. V další kapitole byla provedena analýza současného systému hodnocení ve vybrané nejmenované organizaci.

Analýza byla provedena seznámením se s interními předpisy, směrnicemi a metodikami organizace. Informace o názorech zaměstnanců na stávající systém hodnocení byly získány z dotazníkového šetření. Byly vypracovány dva typy dotazníků, pro hodnotitele a hodnocené.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno pomocí technologie Google Disk. V této aplikaci byly vytvořeny dotazníky a sbírána data, která byla zpracována v programu Excel. Výstupem byly grafy, které přehledně zobrazily výsledky odpovědí na zadané otázky a

srovnání odpovědí na otázky z pohledu hodnocených a hodnotitelů. Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována podle identifikačních kritérií a výsledky jsou uvedeny v přílohách č. 2 až č. 14 této diplomové práce.

V další části analýzy byly realizovány rozhovory s vybranými zaměstnanci, vedoucími zaměstnanci a personalitou organizace. Získané informace doplnily data z dotazníkového šetření.

Analýzou byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení. Hodnocení zaměstnanců v organizaci je založeno na hodnocení kompetencí, pracovních cílů a cílů profesního nebo osobnostního rozvoje. Hodnocení je pravidelně uskutečňováno ve druhém čtvrtletí kalendářního roku a probíhá ve třech krocích – sebehodnocení, hodnocení přímým nadřízeným a schválení konečného hodnocení vedoucím odboru a tajemníkem. Hodnotící rozhovory probíhají v příjemné atmosféře, zaměstnanci dostávají prostor pro vyjádření připomínek.

Analýza systému hodnocení ukázala, že zaměstnanci ať na vedoucích pozicích, nebo podřízení zaměstnanci jsou z větší části se systémem hodnocení spokojeni a vyhovuje jim, většina zná kritéria hodnocení a je jim umožněno diskutovat o výsledcích hodnocení a možnostech jejich vzdělávání a rozvoje. Vedoucí zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání jako přínosný.

Analýzou byly také zjištěny nedostatky systému hodnocení a v kapitole návrhy a doporučení byla pro zefektivnění systému hodnocení navržena realizace některých opatření, například pravidelné proškolení zaměstnanců personálním zaměstnancem v rámci odborových porad, upřesnění hodnocených kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice, motivace zaměstnanců využíváním neformálního hodnocení a zpětné vazby v průběhu hodnoceného období a provázání systému hodnocení na finanční ohodnocení hodnoceného.

Cílem městského úřadu je dodržování systému řízení kvality a zvyšování spokojenosti jeho klientů – občanů, kterého nelze dosáhnout bez motivace a spokojenosti jeho zaměstnanců. Jednou z možností je mít vytvořený takový systém hodnocení, který zaměstnance motivuje k očekávanému pracovnímu výkonu. Neméně důležitá je ve veřejné správě komunikace s veřejností, ale také komunikace v rovině interních vztahů. Pro kvalitní řízení pracovního výkonu zaměstnance je nezbytná efektivní komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným po celé hodnotící období. A proto kvalitně nastavený systém hodnocení,

který je určitou formou komunikace, může přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti. Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu minulého období hodnotiteli společně s hodnocenými přináší zpětnou vazbu jak zaměstnanci, tak jeho nadřízenému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými zaměstnanci*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [4] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HRONÍK, František a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- [7] HRONÍK, František a kol. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-25406-98-4.
- [8] HRONÍK, František a kol. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] HRONÍK, František. *Poznej své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2.vyd. Brno: Era, 2005. ISBN 80-7366-020-2.
- [10] JACKSON, E. Susan, Randall S. SCHULER, and Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11. ed. London: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2 vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

- [15] MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- [16] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] PULAKOS, Diane. *Performance Managemeng a New Approach for Driving Business Results*. West Sussex: Wiley, 2009, ISBN 978-1-4051-7762-7.
- [18] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [19] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [20] URBAN, Jan. *10 nejdrazších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [21] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákony

- [22] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů České republiky. 15. 5. 2000. Částka 38, s. 1737-1764. Dostupné také z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3426>

SEZNAM ZKRATEK

ZOZ zvláštní odborná způsobilost

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Kamila Bučková

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1 Pořadí procesů v řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 79)	13
Obrázek 2.2 Oblasti hodnocení, (Hroník 2006, s. 20), vlastní zpracování.....	17
Obrázek 2.3 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby (Armstrong, 2007, s. 433) ..	19
Obrázek 2.4 Cyklus řízení podle cílů (Armstrong, 2011, s. 30).....	22
Obrázek 2.5 Čtyřbodová hodnotící stupnice pracovního výkonu	24
Obrázek 2.6 Pětibodová hodnotící stupnice pracovního výkonu	25
Obrázek 2.7 Vztah výsledků a kompetencí. (Hroník 2006, s. 29).....	27
Obrázek 2.8 Kompetenční model,(Pulakos, 2009).....	29
Obrázek 2.9-Kontext systému hodnocení, (Hroník, 2006, s. 16)	36
Obrázek 3.1 Schéma zavádění managementu kvality	44

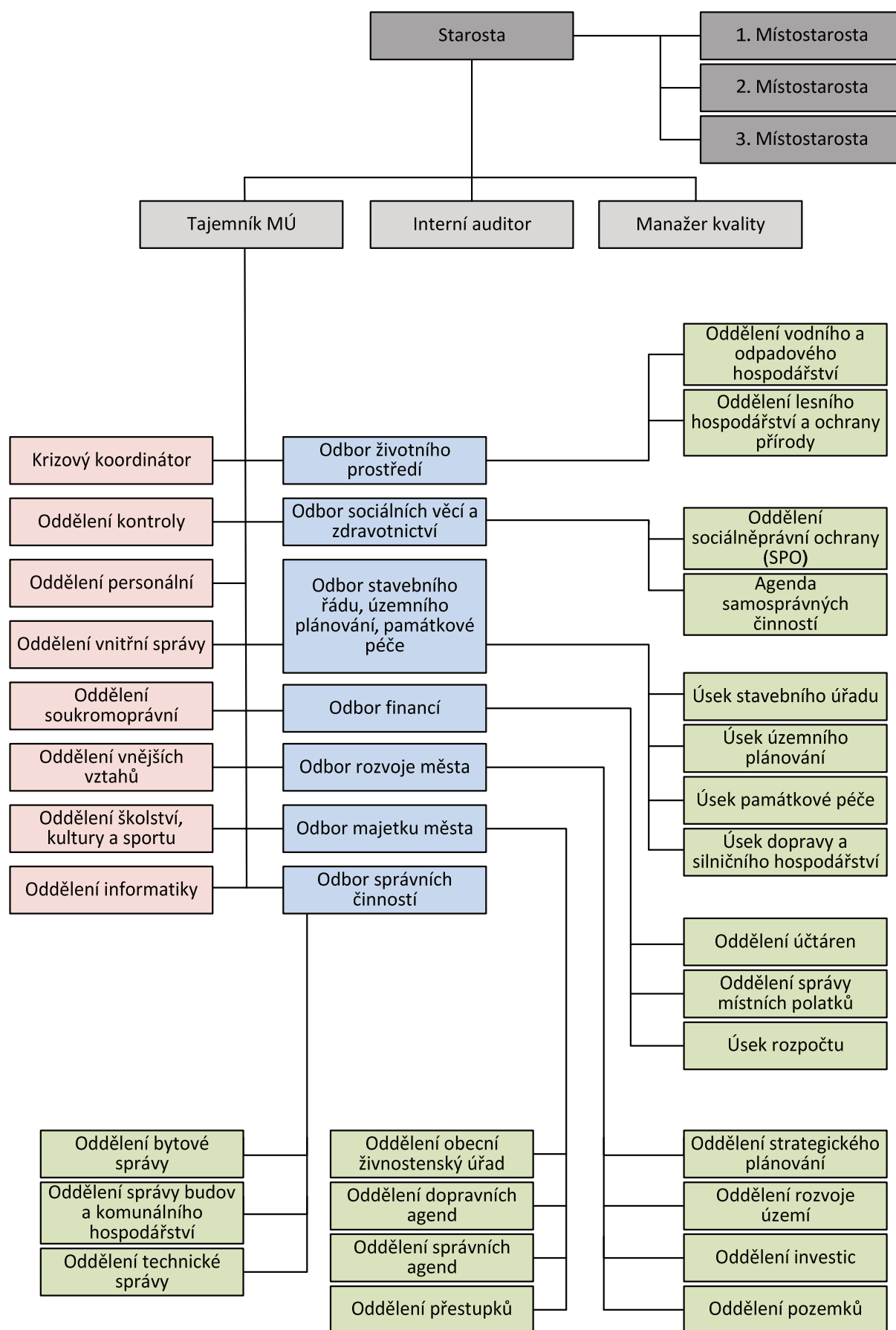
SEZNAM GRAFŮ

Graf 4-1 Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	60
Graf 4-2 Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	61
Graf 4-3 Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	62
Graf 4-4 Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	63
Graf 4-5 Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	63
Graf 4-6 Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	64
Graf 4-7 Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	65
Graf 4-8 Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	66
Graf 4-9 Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	66
Graf 4-10 Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	68
Graf 4-11 Jak často hodnocení probíhá?	68
Graf 4-12 Máte možnost sebehodnocení?	69
Graf 4-13 Znáte kritéria hodnocení	70
Graf 4-14 Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	70
Graf 4-15 Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení?	71
Graf 4-16 Srovnání spokojenosti hodnocených a hodnotitelů se systémem hodnocení	72
Graf 4-17 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na užitečnost systému hodnocení	73
Graf 4-18 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na to, zda hodnocené kompetence odrážejí náročnost práce hodnocených	74
Graf 4-19 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na motivaci podřízených nadřízeným	74
Graf 4-20 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na atmosféru hodnotícího rozhovoru	75
Graf 4-21 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na prostor pro připomínky k hodnocení	76
Graf 4-22 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů poskytované informace	76
Graf 4-23 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na neformální hodnocení	77
Graf 4-24 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na hodnocené položky z hodnotících listů	78
Graf 4-25 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na spravedlnost systému	78
Graf 4-26 Srovnání názoru hodnocených a hodnotitelů na možnost hodnocení nadřízeného	79

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Organizační struktura městského úřadu
- Příloha 2 Dotazník pro hodnotitele
- Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnotitelé, respondenti - všichni
- Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnotitelé, respondenti - ženy
- Příloha 5 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnotitelé, respondenti - muži
- Příloha 6 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnotitelé, respondenti ve věku 31 – 50 let
- Příloha 7 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnotitelé, respondenti ve věku nad 50 let
- Příloha 8 Dotazník pro hodnocené
- Příloha 9 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti - všichni
- Příloha 10 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti - ženy
- Příloha 11 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti - muži
- Příloha 12 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti ve věku do 30 let
- Příloha 13 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti ve věku 31 – 50 let
- Příloha 14 Vyhodnocení dotazníkového šetření, respondenti hodnocení, respondenti ve věku nad 50 let
- Příloha 15 Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro hodnotitele a hodnocené

Příloha č. 1 Organizační řád



Dotazník pro hodnotitele

*Povinné pole

1. Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

2. Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

3. Je pro Vás systém hodnocení užitečný? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

4. Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí a v případě odpovědi ne, uveďte prosím důvod o kolonky Jiné.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jiné:

5. **Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

6. **Co u hodnocených hodnotíte? ***

Můžete zvolit více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ kompetence (souhrn vědomostí, dovedností a schopností důležitých pro jejich práci)
- ☐ pracovní cíle
- ☐ délku praxe
- ☐ rozvojové cíle
- ☐ Jiné:

7. **Odrážejí hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

8. **Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

9. **Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

10. **Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

11. **Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

12. **Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

13. **Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

14. **Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

15. **Je pro Vás proces hodnocení časově náročný? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

16. **Motivujete podřízené k lepším výkonům? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

17. **Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

18. **Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Občas
- ☐ Ne

19. **Jste**

Otázka není povinná

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

20. **Do které věkové kategorie patříte?**

Otázka není povinná

Označte jen jednu elipsu.

☐ do 30 let

☐ 31 - 50 let

☐ nad 50 let

21. **Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy
na zlepšení systému hodnocení**

.....

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	14	0	11	3	0	0,0	78,6	21,4	0,0	100,0	11	3	78,57	21,43
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	14	0	10	3	1	0,0	71,4	21,4	7,1	100,0	10	4	71,43	28,57
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	14	2	8	4	0	14,3	57,1	28,6	0,0	100,0	10	4	71	28,57
Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	14	6	5	3	0	42,9	35,7	21,4	0,0	100,0	11	3	78,57	21,43
Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	14	1	9	1	3	7,1	64,3	7,1	21,4	100,0	10	4	71,43	28,57
Odrážíjí hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených?	14	2	10	1	1	14,3	71,4	7,1	7,1	100,0	12	2	85,71	14,29
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	14	7	6	1	0	50,0	42,9	7,1	0,0	100,0	13	1	92,86	7,14
Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	14	3	6	5	0	21,4	42,9	35,7	0,0	100,0	9	5	64,29	35,71
Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení?	14	14	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	14	0	100,00	0,00
Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	14	6	6	1	1	42,9	42,9	7,1	7,1	100,0	12	2	85,71	14,29
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	14	0	9	4	1	0,0	64,3	28,6	7,1	100,0	9	5	64,29	35,71
Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci?	14	6	8	0	0	42,9	57,1	0,0	0,0	100,0	14	0	100,00	0,00
Motivujete podřízené k lepším výkonům?	14	2	11	1	0	14,3	78,6	7,1	0,0	100,0	13	1	92,86	7,14
Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými?	14	3	10	1	0	21,4	71,4	7,1	0,0	100,0	13	1	92,86	7,14
Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	14	12	2	0	0	85,7	14,3	0,0	0,0	100,0	14	0	100,00	0,0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření 2.část	Počet odpovědí							Odpovědi v %						
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní		Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní	
Co u hodnocených hodnotíte?	14	14	8	5	7	0			100,0	57,1	35,7	50,0	0,0	
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas				Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas			
Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	14	10	1	3				100,0	71,4	7,1	21,4			
	Celkový počet odpovědí	žena	muž					Odpovědi v % celkem	žena	muž				
Jste	13	7	6					100,0	53,8	46,2				
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let				Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let			
Do které věkové kategorie patříte?	13	0	10	3				100,0	0,0	76,9	23,1			
	Celkový počet odpovědí							Odpovědi v % celkem						
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení	1	Problémem je vazba hodnocení na finanční ohodnocení hodnoceného.												
	Celkový počet odpovědí	ano	ne					Odpovědi v % celkem	ano	ne				
Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	14	10	4					100,0	71,4	28,6				

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi žen 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	7	0	7	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	7	0	6	1	0	0,0	85,7	14,3	0,0	100,0	6	1	85,71	14,29
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	7	1	5	1	0	14,3	71,4	14,3	0,0	100,0	6	1	86	14,29
Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	7	4	1	2	0	57,1	14,3	28,6	0,0	100,0	5	2	71,43	28,57
Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	7	1	3	1	2	14,3	42,9	14,3	28,6	100,0	4	3	57,14	42,86
Odrážíjí hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených?	7	2	4	1	0	28,6	57,1	14,3	0,0	100,0	6	1	85,71	14,29
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	7	2	5	0	0	28,6	71,4	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	7	2	1	4	0	28,6	14,3	57,1	0,0	100,0	3	4	42,86	57,14
Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení?	7	7	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	7	3	3	1	0	42,9	42,9	14,3	0,0	100,0	6	1	85,71	14,29
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	7	0	5	2	0	0,0	71,4	28,6	0,0	100,0	5	2	71,43	28,57
Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci?	7	4	3	0	0	57,1	42,9	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Motivujete podřízené k lepším výkonům?	7	1	6	0	0	14,3	85,7	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými?	7	1	6	0	0	14,3	85,7	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,00
Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	7	7	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	7	0	100,00	0,0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi žen 2.část	Počet odpovědí							Odpovědi v %						
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní		Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní	
Co u hodnocených hodnotíte?	7	7	3	2	5	0			100,0	42,9	28,6	71,4	0,0	
Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas				Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas			
	7	5	0	2				100,0	71,4	0,0	28,6			
Jste	Celkový počet odpovědí	žena	muž					Odpovědi v % celkem	žena	muž				
	7	7	0					100,0	100,0	0,0				
Do které věkové kategorie patříte?	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let				Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let			
	7	0	5	2				100,0	0,0	71,4	28,6			
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení	Celkový počet odpovědí							Odpovědi v % celkem						
Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	Celkový počet odpovědí	ano	ne					Odpovědi v % celkem	ano	ne				
	7	5	2					100,0	71,4	28,6				

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi mužů 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	6	0	3	3	0	0,0	50,0	50,0	0,0	100,0	3	3	50	50
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	6	0	3	2	1	0,0	50,0	33,3	16,7	100,0	3	3	50	50
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	6	1	2	3	0	16,7	33,3	50,0	0,0	100,0	3	3	50	50
Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	6	2	3	1	0	33,3	50,0	16,7	0,0	100,0	5	1	83	17
Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	6	0	5	0	1	0,0	83,3	0,0	16,7	100,0	5	1	83	17
Odrážíjí hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených?	6	0	5	0	1	0,0	83,3	0,0	16,7	100,0	5	1	83	17
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	5	4	0	1	0	80,0	0,0	20,0	0,0	100,0	4	1	80	20
Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	6	1	4	1	0	16,7	66,7	16,7	0,0	100,0	5	1	83	17
Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení?	6	6	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	6	0	100	0
Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	6	3	2	0	1	50,0	33,3	0,0	16,7	100,0	5	1	83	17
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	6	0	3	2	1	0,0	50,0	33,3	16,7	100,0	3	3	50	50
Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci?	6	2	4	0	0	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0	6	0	100	0
Motivujete podřízené k lepším výkonům?	6	1	4	1	0	16,7	66,7	16,7	0,0	100,0	5	1	83	17
Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými?	6	2	3	1	0	33,3	50,0	16,7	0,0	100,0	5	1	83	17
Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	6	4	2	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	100,0	6	0	100	0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi mužů 2.část	Počet odpovědí							Odpovědi v %						
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délku praxe	rozvojové cíle	ostatní		Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délku praxe	rozvojové cíle	ostatní	
Co u hodnocených hodnotíte?	6	6	4	2	2	0			100,0	66,7	33,3	33,3	0,0	
Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas				Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas			
	6	4	1	1				100,0	66,7	16,7	16,7			
Jste	Celkový počet odpovědí	žena	muž					Odpovědi v % celkem	žena	muž				
	6	0	6					100,0	0,0	100,0				
Do které věkové kategorie patříte?	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let				Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let			
	6	0	5	1				100,0	0,0	83,3	16,7			
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení	Celkový počet odpovědí							Odpovědi v % celkem						
	1	Problémem je vazba hodnocení na finanční ohodnocení hodnoceného.												
Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	Celkový počet odpovědí	ano	ne					Odpovědi v % celkem	ano	ne				
	6	4	2					100,0	66,7	33,3				

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku 31-50 let 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	10	0	8	2	0	0,0	80,0	20,0	0,0	100,0	8	2	80,00	20,00
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	10	0	7	2	1	0,0	70,0	20,0	10,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	10	1	6	3	0	10,0	60,0	30,0	0,0	100,0	7	3	70	30,00
Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	10	4	3	3	0	40,0	30,0	30,0	0,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	10	0	7	1	2	0,0	70,0	10,0	20,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Odrážíje hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených?	10	2	7	0	1	20,0	70,0	0,0	10,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	10	4	5	1	0	40,0	50,0	10,0	0,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	10	3	4	3	0	30,0	40,0	30,0	0,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení?	10	10	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	10	5	4	0	1	50,0	40,0	0,0	10,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	10	0	7	2	1	0,0	70,0	20,0	10,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci?	10	4	6	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Motivujete podřízené k lepším výkonům?	10	1	9	0	0	10,0	90,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými?	10	2	8	0	0	20,0	80,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	10	8	2	0	0	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku 31-50 let 2.část	Počet odpovědí							Odpovědi v %						
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní		Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cile	délku praxe	rozvojové cile	ostatní	
Co u hodnocených hodnotíte?	10	10	5	3	6	0			100,0	50,0	30,0	60,0	0,0	
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas				Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas			
Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	10	7	1	2				100,0	70,0	10,0	20,0			
	Celkový počet odpovědí	žena	muž					Odpovědi v % celkem	žena	muž				
Jste	10	5	5					100,0	50,0	50,0				
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let				Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let			
Do které věkové kategorie patříte?	10	0	10	0				100,0	0,0	100,0	0,0			
	Celkový počet odpovědí							Odpovědi v % celkem						
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení	0													
	Celkový počet odpovědí	ano	ne					Odpovědi v % celkem	ano	ne				
Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	10	7	3					100,0	70,0	30,0				

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku nad 50 let 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Považujete hodnocení zaměstnanců za klíčový proces rozvoje organizace?	3	0	2	1	0	0,0	66,7	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	3	0	2	1	0	0,0	66,7	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	3	1	1	1	0	33,3	33,3	33,3	0,0	100,0	2	1	67	33,33
Sledujete a zaznamenáváte si důležité události týkající se pracovního výkonu zaměstnanců v průběhu celého hodnoceného období?	3	2	1	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	100,0	3	0	100,00	0,00
Domníváte se, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?	3	1	1	0	1	33,3	33,3	0,0	33,3	100,0	2	1	66,67	33,33
Odráží hodnocené kompetence rozsah a náročnost práce hodnocených?	3	0	2	1	0	0,0	66,7	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	3	2	1	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	100,0	3	0	100,00	0,00
Je pro Vás proces hodnocení časově náročný?	3	0	1	2	0	0,0	33,3	66,7	0,0	100,0	1	2	33,33	66,67
Dáváte hodnoceným prostor pro vyjádření jejich připomínek k hodnocení?	3	3	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	3	0	100,00	0,00
Bylo pro Vás školení zaměřené na problematiku hodnocení přínosné?	3	1	1	1	0	33,3	33,3	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	3	0	1	2	0	0,0	33,3	66,7	0,0	100,0	1	2	33,33	66,67
Poskytujete podřízeným dostatek informací pro jejich práci?	3	2	1	0	0	66,7	33,3	0,0	0,0	100,0	3	0	100,00	0,00
Motivujete podřízené k lepším výkonům?	3	1	1	1	0	33,3	33,3	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Přivítali by jste možnost být hodnocen/a svými podřízenými?	3	1	1	1	0	33,3	33,3	33,3	0,0	100,0	2	1	66,67	33,33
Připravoval/a jste se na hodnotící rozhovory?	3	3	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	3	0	100,00	0,0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnotitelé

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku nad 50 let 2.část	Počet odpovědí							Odpovědi v %						
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délku praxe	rozvojové cíle	ostatní		Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délku praxe	rozvojové cíle	ostatní	
Co u hodnocených hodnotíte?	3	3	2	1	1	0			100,0	66,7	33,3	33,3	0,0	
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas				Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas			
Hodnotíte podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala apod.)?	3	2	0	1				100,0	66,7	0,0	33,3			
	Celkový počet odpovědí	žena	muž					Odpovědi v % celkem	žena	muž				
Jste	3	2	1					100,0	66,7	33,3				
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let				Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let			
Do které věkové kategorie patříte?	3	0	0	3				100,0	0,0	0,0	100,0			
	Celkový počet odpovědí							Odpovědi v % celkem						
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení	1	Problémem je vazba hodnocení na finanční ohodnocení hodnoceného.												
	Celkový počet odpovědí	ano	ne					Odpovědi v % celkem	ano	ne				
Vyhovují Vám formuláře pro hodnocení?	3	2	1					100,0	66,7	33,3				

Dotazník pro hodnocené

*Povinné pole

1. Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

2. Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

3. Jak často hodnocení probíhá? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ ročně
- ☐ pololetně
- ☐ čtvrtletně
- ☐ měsíčně
- ☐ Jiné:

4. Je pro Vás systém hodnocení užitečný? *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

5. **Uveďte, co Váš nadřízený hodnotí ***

můžete zvolit více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ kompetence (souhrn vědomostí, dovedností a schopností důležitých pro Vaši práci)
- ☐ pracovní cíle
- ☐ délku praxe
- ☐ rozvojové cíle
- ☐ Jiné:

6. **Máte možnost sebehodnocení? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Jiné:

7. **Znáte kritéria hodnocení? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

8. **Odrážejí hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

9. **Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

10. **Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležitým?** *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

11. **Uveďte, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení** *

můžete zvolit více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ motivace
- ☐ kariérní růst
- ☐ lepší výkony
- ☐ identifikaci potřeb vzdělávání
- ☐ odměňování
- ☐ nikde
- ☐ Jiné:

12. **Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých připomínek k hodnocení?** *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

13. **Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?** *

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

14. **Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

15. **Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací k Vaší práci? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

16. **Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí. V případě odpovědi spíše ne nebo určitě ne, uveďte prosím do kolonky jiné důvod.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Občas
- ☐ Ne

17. **Motivuje Vás nadřízený k lepším výkonům? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

18. **Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřízeného? ***

Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí.

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

19. **Do které věkové kategorie patříte?**

Otázka není povinná

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ do 30 let
- ☐ 31-50 let
- ☐ nad 50 let

20. **Jste**

Otázka není povinná

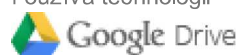
Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

21. **Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy
na zlepšení systému hodnocení**

.....

Používá technologii



Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	41	19	18	4	0	46,3	43,9	9,8	0,0	100,0	37	4	90,24	9,76
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	41	3	27	10	1	7,3	65,9	24,4	2,4	100,0	30	11	73,17	26,83
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	41	2	16	21	2	4,9	39,0	51,2	4,9	100,0	18	23,00	43,90	56,10
Máte možnost sebehodnocení?	41	23	14	4	0	56,1	34,1	9,8	0,0	100,0	37	4	90,24	9,76
Znáte kritéria hodnocení?	41	14	22	5	0	34,1	53,7	12,2	0,0	100,0	36	5	87,80	12,20
Odráží hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	41	3	23	14	1	7,3	56,1	34,1	2,4	100,0	26	15	63,41	36,59
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	41	25	14	2	0	61,0	34,1	4,9	0,0	100,0	39	2	95,12	4,88
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	41	10	17	13	1	24,4	41,5	31,7	2,4	100,0	27	14	65,85	34,15
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých připomínek k hodnocení?	41	22	15	3	1	53,7	36,6	7,3	2,4	100,0	37	4	90,24	9,76
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	41	16	20	5	0	39,0	48,8	12,2	0,0	100,0	36	5	87,80	12,20
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	41	0	25	14	2	0,0	61,0	34,1	4,9	100,0	25	16	60,98	39,02
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	41	10	24	7	0	24,4	58,5	17,1	0,0	100,0	34	7	82,93	17,07
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	41	5	22	13	1	12,2	53,7	31,7	2,4	100,0	27	14	65,85	34,15
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřízeného?	41	10	16	14	1	24,4	39,0	34,1	2,4	100,0	26	15	63,41	36,6

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření 2.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
Jak často hodnocení probíhá?	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odpovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
	41	40	0	1	0				100,00	97,56	0,00	2,44	0,00			
Uveďte, co Váš nadřízený hodnotí	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
	41	38	29	10	16	1				92,68	70,73	24,39	39,02	2,44		
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
	41	14	8	19					100,00	34,15	19,51	46,34				
Jste	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odpovědi v % celkem	žena	muž					
	38	28	10						100,00	73,68	26,32					
Do které věkové kategorie patříte?	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
	39	1	30	8					100,00	2,56	76,92	20,51				
Uveďte, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odpovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
	69	20	1	9	9	21	9	0		28,99	1,45	13,04	13,04	30,43	13,04	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi žen 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	28	16	10	2	0	57,1	35,7	7,1	0,0	100,0	26	2	92,86	7,14
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	28	3	18	7	0	10,7	64,3	25,0	0,0	100,0	21	7	75,00	25,00
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	28	2	13	13	0	7,1	46,4	46,4	0,0	100,0	15	13	54	46,43
Máte možnost sebehodnocení?	28	16	8	4	0	57,1	28,6	14,3	0,0	100,0	24	4	85,71	14,29
Znáte kritéria hodnocení?	28	10	13	5	0	35,7	46,4	17,9	0,0	100,0	23	5	82,14	17,86
Odrážíji hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	28	2	18	8	0	7,1	64,3	28,6	0,0	100,0	20	8	71,43	28,57
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	28	16	10	2	0	57,1	35,7	7,1	0,0	100,0	26	2	92,86	7,14
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	28	9	11	8	0	32,1	39,3	28,6	0,0	100,0	20	8	71,43	28,57
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých přípomínek k hodnocení?	28	13	13	1	1	46,4	46,4	3,6	3,6	100,0	26	2	92,86	7,14
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	28	10	15	3	0	35,7	53,6	10,7	0,0	100,0	25	3	89,29	10,71
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	28	0	19	9	0	0,0	67,9	32,1	0,0	100,0	19	9	67,86	32,14
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	28	7	16	5	0	25,0	57,1	17,9	0,0	100,0	23	5	82,14	17,86
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	28	4	14	10	0	14,3	50,0	35,7	0,0	100,0	18	10	64,29	35,71
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřazeného?	28	7	11	9	1	25,0	39,3	32,1	3,6	100,0	18	10	64,29	35,7

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi žen 2.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
Jak často hodnocení probíhá?	28	27	0	1	0				100,00	96,43	0,00	3,57	0,00			
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí	28	26	20	7	11	1				92,86	71,43	25,00	39,29	3,57		
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	28	9	5	14					100,00	32,14	17,86	50,00				
	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odovědi v % celkem	žena	muž					
Jste	28	28	0						100,00	100,00	0,00					
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
Do které věkové kategorie patříte?	28	1	20	7					100,00	3,57	71,43	25,00				
	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	49	15	1	6	7	14	6	0		30,61	2,04	12,24	14,29	28,57	12,24	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření respondenti muži 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	10	3	6	1	0	30,0	60,0	10,0	0,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	10	0	7	2	1	0,0	70,0	20,0	10,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	10	0	3	6	1	0,0	30,0	60,0	10,0	100,0	3	7	30,00	70,00
Máte možnost sebehodnocení?	10	4	6	0	0	40,0	60,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Znáte kritéria hodnocení?	10	3	7	0	0	30,0	70,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Odráží hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	10	1	5	3	1	10,0	50,0	30,0	10,0	100,0	6	4	60,00	40,00
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	10	7	3	0	0	70,0	30,0	0,0	0,0	100,0	10	0	100,00	0,00
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	10	1	5	3	1	10,0	50,0	30,0	10,0	100,0	6	4	60,00	40,00
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých přípomínek k hodnocení?	10	7	2	1	0	70,0	20,0	10,0	0,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	10	5	3	2	0	50,0	30,0	20,0	0,0	100,0	8	2	80,00	20,00
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	10	0	5	3	2	0,0	50,0	30,0	20,0	100,0	5	5	50,00	50,00
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	10	3	6	1	0	30,0	60,0	10,0	0,0	100,0	9	1	90,00	10,00
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	10	1	6	2	1	10,0	60,0	20,0	10,0	100,0	7	3	70,00	30,00
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřízeného?	10	3	4	3	0	30,0	40,0	30,0	0,0	100,0	7	3	70,00	30,00

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi mužů 2.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odpovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
Jak často hodnocení probíhá?	10	10	0	0	0				100,00	100,00	0,00	0,00	0,00			
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí	10	10	6	3	5	0				100,00	60,00	30,00	50,00	0,00		
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	10	5	2	3					100,00	50,00	20,00	30,00				
	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odpovědi v % celkem	žena	muž					
Jste	10	0	10						100,00	0,00	100,00					
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
Do které věkové kategorie patříte?	10	0	9	1					100,00	0,00	90,00	10,00				
	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odpovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	16	4	0	2	1	7	2	0		25,00	0,00	12,50	6,25	43,75	12,50	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku do 30 let 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	1	1	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	1	0	1	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Máte možnost sebehodnocení?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Znáte kritéria hodnocení?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Odrážeji hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	1	0	1	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	1	0	1	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	1	1	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých přípomínek k hodnocení?	1	0	0	0	1	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0	1	0	100
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	1	0	1	0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	1	0	0	1	0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0	1	0	100
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřazeného?	1	1	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	1	0	100	0

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku do 30 let 2.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odpovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
Jak často hodnocení probíhá?	1	0	0	1	0				100,00	0,00	0,00	100,00	0,00			
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí	1	0	0	1	0	0				0,00	0,00	100,00	0,00	0,00		
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	1	0	1	0					100,00	0,00	100,00	0,00				
	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odpovědi v % celkem	žena	muž					
Jste	1	1	0						100,00	100,00	0,00					
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
Do které věkové kategorie patříte?	1	1	0	0					100,00	100,00	0,00	0,00				
	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odpovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	1	1	0	0	0	0	0	0		100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku 31-50 let 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	30	14	13	3	0	46,7	43,3	10,0	0,0	100,0	27	3	90,00	10,00
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	30	3	21	6	0	10,0	70,0	20,0	0,0	100,0	24	6	80,00	20,00
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	30	1	15	13	1	3,3	50,0	43,3	3,3	100,0	16	14	53	46,67
Máte možnost sebehodnocení?	30	18	11	1	0	60,0	36,7	3,3	0,0	100,0	29	1	96,67	3,33
Znáte kritéria hodnocení?	30	9	18	3	0	30,0	60,0	10,0	0,0	100,0	27	3	90,00	10,00
Odráží hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	30	2	19	9	0	6,7	63,3	30,0	0,0	100,0	21	9	70,00	30,00
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	30	20	9	1	0	66,7	30,0	3,3	0,0	100,0	29	1	96,67	3,33
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	30	7	11	11	1	23,3	36,7	36,7	3,3	100,0	18	12	60,00	40,00
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých připomínek k hodnocení?	30	16	11	3	0	53,3	36,7	10,0	0,0	100,0	27	3	90,00	10,00
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	30	14	15	1	0	46,7	50,0	3,3	0,0	100,0	29	1	96,67	3,33
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	30	0	21	8	1	0,0	70,0	26,7	3,3	100,0	21	9	70,00	30,00
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	30	9	17	4	0	30,0	56,7	13,3	0,0	100,0	26	4	86,67	13,33
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	30	4	17	9	0	13,3	56,7	30,0	0,0	100,0	21	9	70,00	30,00
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřízeného?	30	8	12	9	1	26,7	40,0	30,0	3,3	100,0	20	10	66,67	33,3

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku 31-50 let 2.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odpovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
Jak často hodnocení probíhá?	30	30	0	0	0				100,00	100,00	0,00	0,00	0,00			
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí	30	29	22	8	14	1				96,67	73,33	26,67	46,67	3,33		
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	30	11	5	14					100,00	36,67	16,67	46,67				
	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odpovědi v % celkem	žena	muž					
Jste	29	20	9						100,00	68,97	31,03					
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
Do které věkové kategorie patříte?	30	0	30	0					100,00	0,00	100,00	0,00				
	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odpovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	51	14	1	6	5	20	5	0		27,45	1,96	11,76	9,80	39,22	9,80	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku nad 50 let 1.část	Počet odpovědí					Odpovědi v %					Počet odpovědí Kladně / záporně		Počet v % Kladně / záporně	
	Počet odpovědí	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	Celkem %	kladně	záporně	kladně	záporně
Znáte systém hodnocení ve Vaší organizaci?	8	4	3	1	0	50,0	37,5	12,5	0,0	100,0	7	1	87,50	12,50
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?	8	0	4	3	1	0,0	50,0	37,5	12,5	100,0	4	4	50,00	50,00
Je pro Vás systém hodnocení užitečný?	8	1	0	6	1	12,5	0,0	75,0	12,5	100,0	1	7	13	87,50
Máte možnost sebehodnocení?	8	3	3	2	0	37,5	37,5	25,0	0,0	100,0	6	2	75,00	25,00
Znáte kritéria hodnocení?	8	4	3	1	0	50,0	37,5	12,5	0,0	100,0	7	1	87,50	12,50
Odrážejí hodnocené kompetence rozsah a náročnost Vaší práce?	8	1	3	3	1	12,5	37,5	37,5	12,5	100,0	4	4	50,00	50,00
Probíhal hodnotící rozhovor v klidné atmosféře?	8	3	4	1	0	37,5	50,0	12,5	0,0	100,0	7	1	87,50	12,50
Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?	8	2	5	1	0	25,0	62,5	12,5	0,0	100,0	7	1	87,50	12,50
Dostal/a jste prostor pro vyjádření svých připomínek k hodnocení?	8	4	4	0	0	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0	8	0	100,00	0,00
Máte možnost diskuze v oblasti vzdělávání a rozvoje?	8	1	4	3	0	12,5	50,0	37,5	0,0	100,0	5	3	62,50	37,50
Vnímáte systém hodnocení jako spravedlivý?	8	0	3	4	1	0,0	37,5	50,0	12,5	100,0	3	5	37,50	62,50
Poskytuje Vám nadřazený dostatek informací k Vaší práci?	8	1	4	3	0	12,5	50,0	37,5	0,0	100,0	5	3	62,50	37,50
Motivuje Vás nadřazený k lepším výkonům?	8	1	3	3	1	12,5	37,5	37,5	12,5	100,0	4	4	50,00	50,00
Přivítal/a by jste možnost hodnotit Vašeho nadřízeného?	8	1	4	3	0	12,5	50,0	37,5	0,0	100,0	5	3	62,50	37,50

Vyhodnocení dotazníkového šetření
Respondenti - hodnocení

Dotazníkové šetření odpovědi respondentů ve věku nad 50 let 1.část	Počet odpovědí								Odpovědi v %							
	Celkový počet odpovědí	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně				Odpovědi v % celkem	ročně	pololetně	měsíčně	čtvrtletně			
Jak často hodnocení probíhá?	8	8	0	0	0				100,00	100,00	0,00	0,00	0,00			
	Celkový počet odpovědí	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné			Odpovědi v % celkem	kompetence	pracovní cíle	délka praxe	rozvojové cíle	jiné		
Uved'te, co Váš nadřízený hodnotí	8	8	5	1	2	0				100,00	62,50	12,50	25,00	0,00		
	Celkový počet odpovědí	Ano	Ne	Občas					Odpovědi v % celkem	Ano	Ne	Občas				
Jste neformálně hodnocen/a v průběhu hodnotícího období (zpětná vazba, pochvala, apod)?	8	3	2	3					100,00	37,50	25,00	37,50				
	Celkový počet odpovědí	žena	muž						Odpovědi v % celkem	žena	muž					
Jste	8	7	1						100,00	87,50	12,50					
	Celkový počet odpovědí	do 30let	31-50 let	nad 50 let					Odpovědi v % celkem	do 30let	31-50 let	nad 50 let				
Do které věkové kategorie patříte?	8	0	0	8					100,00	0,00	0,00	100,00				
	Celkový počet odpovědí	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní	Odpovědi v % celkem	motivace	kariérní růst	lepší výkony	identifikaci potřeb vzdělávání	odměňování	nikde	ostatní
Uved'te, ve které oblasti vidíte přínosy hodnocení	14	4	0	2	3	1	4	0		28,57	0,00	14,29	21,43	7,14	28,57	0,00
Prosím o Vaše připomínky, náměty a návrhy na zlepšení systému hodnocení																

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Hodnotitelé

- 1) Jak jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?
- 2) Jak Vám vyhovuje interval hodnocení
- 3) Jak Vám vyhovují formuláře pro hodnocení
- 4) Jak Vám vyhovují definované kompetence hodnocení?
- 5) Jak Vám vyhovuje stupnice pro hodnocení kompetencí
- 6) Hodnotíte své podřízené neformálně v průběhu hodnotícího období?
- 7) Můžete uvést připomínky ke stávajícímu systému hodnocení nebo návrhy na jeho zlepšení?

Hodnocení

- 1) Jak jste spokojen/a se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?
- 2) Jak Vám vyhovuje interval hodnocení
- 3) Jak Vám vyhovují formuláře pro hodnocení
- 4) Jak Vám vyhovují definované kompetence hodnocení?
- 5) Jak Vám vyhovuje stupnice pro hodnocení kompetencí
- 6) Můžete uvést připomínky ke stávajícímu systému hodnocení nebo návrhy na jeho zlepšení?